
Дейл КАРНЕГІ

Як завойовувати друзів
та впливати на людей

Як виробляти в собі
впевненість і впливати
на людей, виступаючи
прилюдно

Як перестати хвилюватись
і почати жити



109
К 24

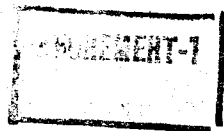
ДЕЙЛ КАРНЕГІ

**Як завойовувати друзів
та впливати на людей**

**Як виробляти в собі впевненість
і впливати на людей,
виступаючи прилюдно**

**Як перестати хвилюватись
і почати жити**

Харків
2007



Як
завойовувати
друзів
та впливати
на людей

Ця книга допоможе вам досягти таких цілей:

- 1. Виведе з ментальної безвиході, активізує нові думки, відкриє нові перспективи, дасть можливість побачити нові цілі.**
- 2. Дозволить швидко й легко завойувати друзів.**
- 3. Підвищить рівень вашої популярності.**
- 4. Допоможе залучити людей до вашого способу мислення.**
- 5. Підсилить ваш вплив, престиж, здатність досягати мети.**
- 6. Дозволить володіти собою, уникати суперечок, підтримувати рівні й люб'язні стосунки з людьми.**
- 7. Зробить вправним оратором, дотепним співрозмовником.**
- 8. Збудить діловий ентузіазм серед ваших співробітників.**

Передмова до перевидання

Уперше книгу «Як завойовувати друзів та впливати на людей» було надруковано в 1937 році тиражем тільки в п'ять тисяч примірників. Ні Дейл Карнегі, ні видавці, Саймон і Шустер, не розраховували на щось більше, ніж цей скромний тираж. На їхне здивування, за один вечір книжка стала сенсацією, не встигали друкувати одне видання за одним, задовольняючи зростаючі потреби публіки. Ця книга посіла чільне місце в історії видавництва як один з бестселерів усіх часів і народів. Вона лоскотала нерви й задовольняла людські потреби, являла собою фантастичний феномен післядепресійного періоду, про що свідчить її тривалий та неперервний продаж у вісімдесятих, майже через півстоліття.

Дейл Карнегі часто зазначав, що легше було заробити мільйон доларів, ніж ввести фразу в англійську мову. «Як завойовувати друзів та впливати на людей» стала саме такою фразою, яку цитували, перефразували, пародіювали, вживали в безлічі контекстів, починаючи з політичних карикатур і закінчуючи романами. Книжку було перекладено майже на всі відомі писемні мови. Кожне покоління визнавало її як нову та сучасну.

Це навело нас на логічне запитання: навіщо перевидавати книгу, яка здобула й продовжує здобувати універсальну прихильність? Навіщо втручатися в цей успіх?

Щоб відповісти на це запитання, треба добре знати, що сам Дейл Карнегі був невтомним переоглядачем своєї роботи протягом усього життя. «Як завойовувати друзів та впливати на людей» було написано для використання на курсах з ораторського мистецтва й людських відносин як посібник, що використовується на цих курсах й нині. Аж до самої смерті, у 1955 році, він постійно удосконалював, переглядав цей курс з метою його більшої придатності до зростаючих потреб широкої публіки. Не було людини чутливішої за Дейла Карнегі до змінення обставин сучасного життя. Він постійно поліпшував, удосконалював свої методи викладання, декілька разів поновлював свою книжку з ораторського мистецтва.

Якби він пожив ще якийсь час, він сам би переробив книгу «Як завойовувати друзів та впливати на людей», щоб вона краще відбивала зміни, що мали місце в світі з тридцятих років.

Безліч імен видатних осіб, наведених у цій книзі, були добре відомі в час її першого видання, але мало хто із сучасних читачів

знає їх. Деякі приклади й фрази здаються дивними і в уяві нішнього суспільства скоріше асоціюються з романами вікторіанського періоду. Це деякою мірою знижує цінність важливої інформації та загального сенсу цієї книги.

Отже, наша ціль перевидання книги — це роз'яснення та піднесення значення її для сучасного читача без втручання в зміст. Ми не «змінити» «Як завойовувати друзів та впливати на людей», а тільки вилучили деякі уривки й додали декілька більш сучасних прикладів. Дух і художній стиль Карнегі залишилися недоторканими, залишився навіть сленг тридцятих. Дейл Карнегі писав, як говорив, — соковитим багатослів'ям, у розмовній, дискусійній манері.

Отже, його голос продовжує звучати з такою силою, як завжди, у його книзі та в його роботі. Тисячі людей по всьому світу займаються на курсах Карнегі, і їх число рік у рік зростає. А тисячі інших читають і вивчають «Як завойовувати друзів та впливати на людей» і сповнені ентузіазму застосовувати принципи, викладені тут, для поліпшення свого життя. Ось усім їм ми й пропонуємо це перевидання як відточений та відшліфований посібник.

Дороті Карнегі
(Місіс Дейл Карнегі)

Як і чому було написано цю книгу

Протягом останніх тридцяти років американські видавництва надрукували понад п'ять мільйонів різноманітних книжок. Більшість із них була страшенно нудна, значна частина навіть не окупилася. «Значна частина», — сказав я? Президент одного з найвидатніших у світі видавництв нещодавно зізнався мені, що його компанія, незважаючи на 75-річний видавницький досвід, усе ще втрачає гроші на семи з кожних восьми надрукованих книжок.

Чому, у такому випадку, я наважився написати ще одну книгу? І чому, написавши її, надокучаю порадами прочитати? Слушне запитання, і я спробую відповісти на нього.

Починаючи з 1912 року й донині, я веду в Нью-Йорку освітні курси для бізнесменів і спеціалістів обох статей. Спочатку це були курси тільки ораторського мистецтва, єдиним призначенням яких було навчити дорослих, що мають певний досвід, мислити й висловлювати свої думки чіткіше, ефектніше як на ділових зустрічах, так і перед аудиторією.

Але згодом, після декількох років навчання, стало зрозумілим, що ці дорослі люди мають потребу оволодіти ораторським мистецтвом, але нагальнішою потребою було мистецтво жити та налагоджувати стосунки з людьми під час щоденних ділових і суспільних контактів.

Поступово я також глибше усвідомлював, що й сам маю потребу в такому мистецтві. Тепер, озираючись на минулі роки, я ніяковою через численні помилки, обумовлені браком душевної чуйності й розуміння. Як би я хотів, щоб ця книжка потрапила до моїх рук двадцять років тому! Яку неоціненну допомогу вона надала б мені!

Уміння поводити себе з людьми, — мабуть, найважливіша проблема серед усіх проблем, що постають перед вами, особливо, якщо ви — ділова людина. Так, але це необхідно і в тих випадках, якщо ви архітектор, інженер або просто домогосподарка. Дослідження, яке було проведено кілька років тому за допомогою Фонду Карнегі з метою вдосконалення викладання, виявило найважливіший і значний факт, згодом підтверджений додатковим дослідженням, що проводилося Технологічним інститутом Карнегі. Виявилось, що навіть у такій технічній галузі, як інженерна справа, близько п'ятнадцяти відсотків фінансового успіху, набутого спеціалістом, слід віднести на рахунок суто технічних знань і близько вісімдесяти п'яти — на рахунок його майстерності в царині людської інженерії, особливо-стей його характеру і здатності керувати людьми.

Кожного сезону протягом багатьох років я проводив курси в клубі інженерів у Філадельфії, а також у Нью-Йоркській філії Американського інституту інженерів-електриків. Загалом, мабуть, більш як півтори тисячі інженерів відвідувало мої класи. Вони приходили й після того, як багаторічний досвід і спостереження приводили їх до остаточного переконання в тому, що в інженерній справі над усе цінується зовсім не той, хто володіє значними інженерними знаннями. Спеціаліст, який пропонує тільки технічні знання в галузі інженерної й бухгалтерської справ, архітектури та ін., може розраховувати на мінімальний оклад. Але людина з технічними знаннями й талантом висловлювати свої ідеї, брати на себе керівництво людьми й викликати в них ентузіазм — самою долею призначена на посади, оплачувані щонайвище.

У zenіті свого життєвого шляху Джон Д. Рокфеллер розповідав, що вміння спілкуватися з людьми — такий самий придбаний за гроші товар, як цукор або кава: «Я готовий платити за таке вміння, — казав Джон Д., — більше, ніж за будь-який інший товар у цьому світі».

Чи не будете ви люб'язні спробувати уявити собі, що всі навчальні заклади в країні прагнуть ввести курс для розвитку здібностей, що має найвищу цінність у цьому світі? Але якби існував хоч один-єдиний вдалий курс лекцій на цю тему, який би читався хоча б в одному-єдиному коледжі країни, він не пройшов би повз мою увагу, у всякому разі, до закінчення роботи над цією книгою.

Чиказький університет і Американська асоціація освіти дорослих провели спеціальне дослідження з метою визначення, що саме бажають вивчати дорослі люди. Це дослідження коштувало двадцять п'ять тисяч доларів й тривало два роки. Його заключна частина була проведена в місті Меридені, штат Коннектикут. Мериден було взято як типове американське місто. Кожний дорослий мешканець Мериденена дав відповідь на 156 запитань такого характеру: ваше заняття або професія? Ваша освіта? Як ви проводите свій вільний час? Який прибуток Ви маєте? Ваше хобі? Ваші мрії? Ваші проблеми? Який предмет був найцікавішим для вас у шкільні роки? та інше. У результаті дослідження було виявлено, що серед проблем, якими цікавляться дорослі, перше місце посідає здоров'я, а друге — люди. Щодо другої проблеми, то вони цікавляться в першу чергу тим, як розумітися в людях і як жити з ними в злагоді, як привертати до себе людей та як зробити їх прихильниками своєї точки зору.

Комісія, що проводила це обстеження, вирішила організувати в Меридені курси, що задовольнили б ці запити. Вона розпочала

ретельний пошук практичного посібника, який можна було б рекомендувати як посібник для цих курсів, але не змогла знайти нічого придатного. Врешті-решт звернулися до одного відомого в світі авторитета в царині освіти дорослих із запитанням: чи знайомий він з якою-небудь книжкою, яка б відповідала цій меті. «Ні, — відповів він, — я знаю, яких знань прагнуть набути дорослі люди. Але книги, яка їм потрібна, ще не написано».

З досвіду знаю, що це твердження було цілком вірним, бо я сам протягом декількох років займався пошуками практичного посібника щодо людських відносин. Оскільки такої книжки не існувало, я сам спромігся написати її, щоб використовувати як навчальний посібник на власних курсах. І ось — вона перед вами. Сподіваюсь, вона вам сподобається.

Готуючись до роботи над книжкою, я читав усе, що міг знайти з цих питань, усе — від журнальних та газетних статей, звітів про шлюбборозлучні процеси до творів відомих філософів і сучасних психологів. До того ж я найняв спеціаліста з досвідом дослідницької роботи, який провів півтора роки в різних бібліотеках з метою прочитати все, що я міг пропустити, продираючись через дрімучі хащі наукових праць з психології, поринаючи у сотні журнальних статей, гортаючи численні біографії, намагаючись з'ясувати, як поводитись з іншими людьми видатні особи всіх країн і народів. Ми читали історичні життєписи всіх великих людей від Юлія Цезаря до Томаса Едісона.

Я підрахував, що нами було прочитано понад сотню біографічних праць про одного лише Теодора Рузвельта. Ми вирішили не шкодувати ні часу, ні витрат, щоб не пропустити жодної цінної практичної ідеї, яка за минулих століть будь-коли й будь-ким використовувалась з метою завойовування друзів та впливу на людей.

Я особисто проінтерв'ював безліч талановитих осіб, серед яких всесвітньовідомі винахідники — Марконі та Едісон, політичні лідери — Франклін Д. Рузвельт і Джеймс Фарлей, відомий бізнесмен — Оуен Д. Юнг, видатні зірки — Кларк Гейбл і Мері Пікфорд, дослідник Мартін Джонсон. Я намагався з'ясувати техніку, яку вони застосовують у відносинах з людьми.

Зі всього того матеріалу я підготував коротку розповідь і назвав її «Як завойовувати друзів та впливати на людей». Я сказав «коротку». Вона й була короткою спочатку, але потім досягла розмірів півторогодинної лекції. Протягом багатьох років кожного сезону я пропонував цю розповідь увазі слухачів курсів інституту Карнегі в Нью-Йорку.

Я читав лекцію й переконував слухачів невідкладно перевіряти викладені в ній правила на практиці, у діловій і громадській

діяльності, а потім на чергових заняттях у класі розповідати про свої експерименти й отримані результати. Це було цікавим домашнім завданням, чи не так? Ці бажаючі самовдосконалення леді й джентльмени були зачаровані перспективною роботою в лабораторії зовсім нового типу — у першій і єдиній лабораторії людських відносин, яка коли-небудь існувала на Землі.

Ця книга не була написана в звичайному розумінні цього слова — вона виросла, як виростає дитина, й розвивалася в лабораторії завдяки досліддам, що ставили тисячі дорослих людей.

Через кілька років ми розпочали з того, що надрукували низку правил на картці розміром завбільшки з поштову картку. Наступного сезону ми надрукували ширшу картку, потім — цілий аркуш, потім — серію брошур, однакових за об'ємом і форматом. І тепер, через п'ятнадцять років випробувань і досліджень, ми підійшли до цієї книжки.

Правила, викладені нами тут, — це не чиста теорія або робочі гіпотези. Вони діють як чаклунство. Це звучить неправдоподібно, але я бачив, як застосування запропонованих принципів спричинило в буквальному значенні слова переворот у житті багатьох людей.

Наведу як приклад таку історію: один підприємець, у якого працює 314 службовців, вступив на наші курси минулого сезону. Протягом багатьох років він сварив і гудив своїх службовців, не знаючи в цьому ні міри, ні меж. Йому не були притаманні слова люб'язності, заохочення, схвалення. Після вивчення принципів, про які йде мова в нашій книжці, цей роботодавець круто змінив свою життєву філософію. Його установа тепер «насичена» новим духом — духом лояльності, ентузіазму і взаєморозуміння в роботі. 314 ворогів перетворились на 314 друзів. Пишаючись своїм успіхом, він розповідав у класі: «Раніше, коли я проходив по установі, ніхто не вітав мене. Мої службовці поспіхом відверталися, якщо помічали, що я наближаюсь. Нині ж вони всі — мої друзі, і навіть охоронець звертається до мене просто на ім'я». Цей роботодавець має тепер більше прибутків і дозвілля, і, що, безперечно, найважливіше, він набув багато більше щастя і в своїй справі, і в своїй домівці.

Численна кількість торговців, завдяки використанню цих принципів, значно збільшила збуток своїх товарів. Багато хто з них спромігся завести в банках нові рахунки, чого вони марно прагнули раніше. Адміністративним робітникам така практика принесла зростання їхнього авторитету та заробітної плати. Один адміністратор із числа слухачів наших курсів розповідав, що його заробітна плата значно збільшилась тому, що він почав застосовувати принципи, засвоені на курсах. Іншого адміністратора з «Філадельфії

газ уоркс компані» хотіли перевести на нижчу посаду через його досить войовничий характер і неспроможність успішно керувати людьми. Навчання на наших курсах не тільки врятувало його від зміни посади на нижчу, але, навпаки, у свої 65 років він одержав підвищення по службі та додаток до заробітної плати.

У численних випадках подружжя слухачів на банкетах, що влаштовуються наприкінці курсів, розповідали мені, що їхнє сімейне життя стало набагато щасливішим з того часу, коли їхні чоловіки або дружини почали застосовувати тренінг, що був нами рекомендований.

Людей часто дивувала швидкість досягнення результатів та їхня значущість. Усе це здавалося чаклунством. У деяких випадках вони телефонували мені додому в неділю, бо не могли чекати 48 годин до наступного заняття курсів, щоб повідомити про свої вражаючі досягнення.

Один з наших слухачів якось прийшов у таке збудження після прослуханої лекції, що розпочав дискусію з іншими слухачами класу, яка тривала аж до півночі. Тільки в третій ночі всі розійшлися по домівах. Він же був так вражений усвідомленням власних помилок, з'явилося таке натхнення завдяки вікриттю перед ним перспективи нового й значно збагаченого світу людських відносин, що він зовсім утратив сон. Він не спав усю ніч і весь наступний день.

Ким він був? Наївним, малоосвіченим індивідуумом, готовим до надмірних емоцій з приводу якоїсь ідеї, що осяяла його? Ні. Зовсім не так. Це був бувалий, багатоосвічений торговець творами мистецтва, найвпливовіша особа в місті, який вільно розмовляє трьома мовами й закінчив два європейських університети.

Коли писався цей розділ, я отримав лист від одного німця, кілька поколінь предків якого служили династії Гогенцоллернів як професійні військові. Його лист, написаний на борту трансатлантичного лайнера, розповідає про застосування на практиці наших принципів, і, висловлюючи захоплення з цього приводу, автор вдається майже до релігійної пристрасті.

Інша людина — корінний мешканець Нью-Йорка, який закінчив Гарвардський університет, чиє ім'я посідає чільне місце в соціальному реєстрі, багач, власник великої килимової фабрики — заявив, що він завдяки нашому методу навчання за чотирнадцять тижнів краще засвоїв витончене мистецтво впливу на людей, ніж за чотири роки навчання в коледжі. Абсурдно? Фантастично? Смішно? Зрозуміло, ви маєте незаперечне право дати цій заяві епітет, що вам подобається. Я тільки лише доводжу до вашого відома, без будь-яких коментарів зі свого боку, заяву, висловлену

консервативним і талановитим вихованцем Гарварда перед товариством приблизно у 600 осіб, що зібралися увечері в четвер, 23 лютого 1933 року в нью-йоркському яхтклубі.

«Якщо зіставити з тим, якими ми маємо бути, — сказав відомий професор Гарвардського університету Уільям Джеймс, — ми прокинулись лише наполовину. Ми використовуємо тільки малу частину наших фізичних і розумових ресурсів. Інакше кажучи, людський індивідуум і досі живе, не виходячи за межі своїх мінімальних можливостей. Він має різноманітні види сил, яким за звичай не знаходить використання».

Здібності, які ви, «як правило, не використовуєте!» Єдине призначення цієї книги — допомогти вам відкрити, розвинути й використати активи, які поки що сплять і не приносять користі.

«Освіта, — сказав доктор Джон Дж. Гіббен, колишній редактор Принстонського університету, — це вміння «зустрічатися» з життєвими ситуаціями».

Якщо, прочитавши цю книжку, ви не відчуєте, що стали хоч трішечки краще підготовленими до зіткнення з новими життєвими ситуаціями, я буду розглядати цю книгу як остаточну поразку, бо це стосується вас. Оскільки «найвища ціль освіти, — сказав Герберт Спенсер, — не знання, а дія».

І ця книга — книга дії.

Дейл Карнегі
1936

Дев'ять пропозицій щодо найефективнішого використання цієї книги

1. Якщо ви хочете якнайбільше взяти з цієї книги, у вас має бути нагальна потреба, суттєвий потяг, що набагато важливіше за будь-яке правило чи метод. Поки у вас не буде цього фундаментального чинника, тисяча правил, як навчитися, мало що дадуть. Але якщо ви маєте цей головний дар, ви можете досягти дивних речей, не читаючи жодної пропозиції щодо ефективного використання цієї книги.

Що ж це за магічна потреба? Ось вона: глибоке дійове бажання навчитися, переконлива рішучість поліпшити свої здібності у спілкуванні з людьми.

Як ви можете розвивати цю потребу? Постійним нагадуванням собі, наскільки важливими для вас є ці принципи. Уявлення, як оволодіти ними, допоможе вам стати заможнішим, щасливішим і більш сповненим життя. Повторюйте собі раз у раз: «Моя популярність, моє щастя й міра цінностей залежать значною мірою від мого вміння обходитися з людьми».

2. Прочитайте кожний розділ спочатку швидко, щоб склалося загальне уявлення. Можливо, вас буде підганяти бажання перейти до наступного розділу. Але ж не переходьте — поки ви читаєте тільки для розваги. Якщо ж ви хочете розширити свої вміння в царині людських стосунків, розпочніть перечитувати кожний розділ ретельно. Невдовзі ви відчуєте, що економите час та набуваєте певних результатів.

3. Частіше зупиняйтеся при читанні, обмірковуючи прочитане. Запитуйте себе раз у раз, як і коли ви могли б використати кожную пропозицію.

4. Читайте з кольоровою крейдою, олівцем, ручкою, закладкою або фломастером у руці. Коли ви натрапите на пропозицію, яку зможете використати, підкресліть її. У найвидатніших порадах виділяйте кожне речення або помічайте знаком «****». Усі ці помітки в книзі викличуть більшу зацікавленість та полегшать повторне читання.

5. Уже п'ятнадцять років я знаю одну жінку — менеджера великої страхової компанії, — яка кожного місяця читає всі страхові контракти, укладені компанією. Так, вона перечитує безліч тих

самих контрактів щомісяця, щороку. Для чого? Тому що досвід навчив її, що це тільки єдиний спосіб чітко тримати в пам'яті всі положення та постанови.

Я писав одну з книжок з ораторського мистецтва протягом майже двох років, проте я зрозумів, що мушу час від часу повертатися до написаного в мої власній книзі, щоб краще все запам'ятати. Швидкість, з якою все забувається, вражаюча.

Отже, якщо ви хочете набутися реальної тривалої користі від цієї книги, не вважайте, що достатньо тільки швидко проглянути її. Після ретельного читання слід кожного місяця хоча б декілька годин присвячувати повторенню. Тримайте її на своєму столі постійно. Часто проглядайте. Постійно переконуйте себе, що в недалекому майбутньому на вас чекають широкі можливості для поліпшення ситуації. Пам'ятайте, що застосування цих принципів повинно стати звичкою тільки завдяки постійному й наполегливому повторенню та використанню. Іншого шляху немає.

6. Одного разу Бернард Шоу зауважив: «Якщо ви навчаєте чогось людину, вона ніколи не навчиться». Шоу був правий. Навчання — це активний процес. Ми навчаємося, діючи. Отже, якщо ви хочете оволодіти принципами, викладеними в цій книжці, обов'язково якось застосовуйте їх. Використовуйте ці правила при кожній нагоді. Якщо ви не будете цього робити, ви скоро їх забудете. Тільки ті знання стійко запам'ятовуються, які використовуються.

Можливо, ви гадаєте, що складно весь час застосовувати ці рекомендації. Я це знаю, тому що я написав книгу, але ж як часто мене спіткають труднощі при здійсненні того, що я написав. Наприклад, якщо ви чимось незадоволені, набагато легше критикувати та скаржитись, ніж постаратися зрозуміти точку зору іншої людини. Часто легше знайти провину, ніж привід для схвалення.

Більш природно говорити про свої бажання, ніж про те, що хоче інша людина. І тому подібно. Таким чином, коли будете читати цю книжку, пам'ятайте, що ви маєте не тільки засвоїти інформацію. Ви повинні намагатися сформувати нові звички. Так, ви формуєте новий спосіб життя. Для цього потрібен час, наполегливість і щоденна практика.

Отже, якнайчастіше гортайте ці сторінки. Розглядайте це як дійовий посібник з людських стосунків, і коли б ви не зіткнулись з якоюсь специфічною проблемою — будь-то обходження з дітьми, переконання дружини або чоловіка в правоті вашої точки зору чи задоволення збудженого клієнта — добре замисліться, перш ніж поведетися природно, тобто імпульсивно. За звичай це хибно. Замість цього зверніться до цих сторінок і перечитайте розділи, що

ви раніше підкреслили. Потім спробуйте піти новим шляхом і спостерігайте, яких дивних результатів ви досягнете.

7. Запропонуйте вашим дружині або чоловіку, дитині, партнерові з бізнесу 10 центів або долар за кожний раз, коли хтось із них спіймає вас на порушенні певного принципу. Організуйте жваву гру з метою оволодіння цими правилами.

8. Президент досить вагомого на Уолл-стріт банку розповів одного разу на моїх заняттях про ефективну систему самовдосконалення. Цей чоловік був не дуже освіченою людиною, а втім став одним з найвідоміших фінансистів Америки й досяг більшості своїх успіхів, за його словами, шляхом застосування розробленої власно ним системи. **Ось що він робить. Я викладаю його розповідь настільки точно, наскільки запам'ятав:**

«Роками я вів реєстраційну книжку, де фіксувалися всі зустрічі, які я проводив щоденно. Моя родина ніколи не планувала нічого для мене на суботній вечір, тому що вони знали, що я присвячую цей час аналітичній роботі, самоперевірці, повторенню та оцінюванню. Після обіду я усамітнювався, розгортав реєстраційну книжку й розмірковував над усіма інтерв'ю, обговореннями й зустрічами, що мали місце протягом тижня. Я запитував себе, які помилки я зробив за цей час, що я робив правильно й як міг би я поліпшити свою діяльність, **чого мене може навчити цей досвід.**

Часто я відчував себе ніяково під час цих щотижневих оглядів. Часто мене дивували мої власні помилки, яких, зрозуміло, з роками стало все менше. Бувало, що я був схильний навіть похвалити себе. Ця система самоаналізу, самоосвіти, що втілювалась роками, зробила для мене більше, ніж будь-які інші заходи, до яких я вдавався.

Це допомогло мені набути вміння приймати рішення, що значно полегшило налагоджування контактів із людьми. Ця допомога неоціненна».

Чому б не скористатися простою системою практичної перевірки дієздатності викладених у цій книжці принципів? Якщо ви це зробите, ви будете мати такі результати:

По-перше, ви станете учасником освітнього процесу, захоплюючого й безкоштовного.

По-друге, ви відчуєте значну досконалість вашого вміння обходитися й мати справи з людьми.

9. Коли прочитаєте цю книгу, заведіть щоденник, щоб ви могли занотувати успіхи у використанні цих принципів. Будьте точними.

Напишіть прізвище, дату, результати. Ведення цих записів надихне вас на подальші зусилля, а якими чарівними вони вам здадуться, коли через декілька років ви одного вечора на них натрапите!

Ось що треба робити, щоб вилучити з цієї книги якомога більше користі:

- а) Розвийте глибоке дійове бажання оволодіти принципами людських стосунків.**
- б) Читайте кожний розділ двічі, перш ніж перейти до іншого.**
- в) Читаючи, зупиняйтеся, щоб запитати себе, як ви зможете використати кожну пропозицію.**
- г) Підкреслюйте кожну важливу думку.**
- д) Застосовуйте ці принципи при кожній нагоді. Користуйтеся цим виданням як посібником для розв'язання щоденних проблем.**
- е) Зробіть своє навчання жвавою грою, запропонувавши друзям 10 центів або долар за те, що хтось із них спіймає вас на порушенні якогось із цих принципів.**
- е) Кожного тижня перевіряйте, чи є прогрес у вашій діяльності. Запитуйте себе, яких помилок ви припустилися, у чому бачите покращення, які уроки засвоєні на майбутнє.**
- ж) Ведіть щоденник, нотуючи, як і коли ви використали ці принципи.**

Основні способи спілкування з людьми

Розділ 1

«Якщо ви хочете дістати меду, не перевертайте вулик!»

7 травня 1931 року Нью-Йорк був свідком найсенсаційнішого полювання на людину, яке будь-коли бачило шоковане місто. Після декількох тижнів гонитви Кроулі на прізвисько «Два нагани», гангстера і вбивці, який, між іншим, не пив і не палив, було вистежено й «накрито» в помешканні його коханки на Вест-Енд авеню.

Півтори сотні полісменів і детективів блокували його притулок на верхньому поверсі. Зробивши отвір у даху, вони намагалися «викурити» вбивцю полісменів сльозоточивим газом. Потім вони розташували кулемети на дахах сусідніх будинків, і більше години в одному з найкрасивіших кварталів Нью-Йорка лунало тріскотіння револьверних пострілів і кулеметних черг. Кроулі безперервно відстрілювався, зігнувшись за перекинутим кріслом. Десять тисяч схвильованих глядачів стежили за тим, що відбувалося. Нічого подібного не бачили раніше вулиці Нью-Йорка.

Коли Кроулі було схоплено, комісар поліції Малруні зробив заяву представникам преси про те, що відчайдушний «Два нагани» був найнебезпечнішим злочинцем за всю історію Нью-Йорка. «Він уб'є і оком не зморгнувши», — сказав комісар.

А як оцінював себе сам Кроулі? Це відомо, тому що поки поліція вела стрілянину по його притулку, він писав лист, адресуючи його «тим, кого це може стосуватися». І кров, що лилася з його ран, залишала багрянний слід на папері. У цьому листі Кроулі писав: «Під моїм піджаком — стомлене, але добре серце, яке нікому не завдасть лиха».

Напередодні цієї події у Кроулі мало відбутися любовне побачення на степовій дорозі Лонг-Айленда. Раптом до його машини підійшов полісмен і сказав: «Покажіть ваші права». Не вимовивши ні слова, Кроулі витяг наган і градом куль убив поліцейського наповал. Коли той упав, Кроулі вискочив з машини, вихопив у офіцера, що помирав, револьвер і вистрілив ще раз у розпластане тіло. І ось цей убивця говорив: «Під моїм піджаком — стомлене, але добре серце, яке нікому не завдасть лиха».

Кроулі було засуджено до страти на електричному стільці. Коли він заходив до корпусу смертників в'язниці Сінг-Сінг, він не сказав: «Ось що я отримую за те, що вбивав людей». Ні, він сказав: «Ось що я отримую за те, що захищав себе».

У цій історії вартим уваги є те, що Кроулі-«Два нагани» не вважав себе ні в чому винним. Чи є незвичайною така самооцінка серед злочинців? Якщо ви схильні вважати, що це саме так, познайомтеся з такими фактами:

«Я витратив найкращі роки життя, щоб надавати людям «запальні задоволення» й допомагати їм приємно проводити час, і все, що я отримую за це, є образи та існування загнані людини». Так сказав Аль-Капоне. Так, той самий Аль-Капоне, колись ворог американського суспільства номер один, що тероризував Чикаго. Він не засуджує себе. Він дійсно дивиться на себе як на благодійника — такого собі неоціненного й незбагненого благодійника суспільства.

Те ж саме сказав і «Німець»-Шульц перед тим, як зігнувся під кулями гангстерів у Нью-Йорку. «Німець»-Шульц — один з найвідоміших нью-йоркських «пацюків»* — в інтерв'ю для газети прямо заявив, що він — благодійник суспільства. І він вірив у це.

У мене було досить цікаве листування з Льюїсом Лоїзом, начальником в'язниці Сінг-Сінг. Він стверджував, що тільки зовсім небагато злочинців Сінг-Сінгу вважають себе поганими людьми. Вони точно такі ж люди, як ми з вами, і так само розмірковують і пояснюють свої вчинки. Вони можуть пояснити вам, чому були вимушені зламати сейф або натиснути на спусковий курок. Більшість з них старається за допомогою аргументів, заплутаних або логічних, виправдати свої антисуспільні дії навіть у власних очах, приходячи таким чином до глибокого переконання, що їх узагалі не слід було кидати до в'язниці.

Якщо Аль-Капоне, Кроулі-«Два нагани», «Німець»-Шульц та інші відчайдушні чоловіки та жінки, що перебувають за ґратами, ні в чому себе не обвинувачують, то що ж сказати про людей, з якими ми щоденно спілкуємося?!

* Гангстер, що став повідомлювачем.

Покійний Джон Уанамейкер одного разу зізнався: «Тридцять років тому я зрозумів, що сваритися, принаймні, безглуздо, що мені слід турбуватися про подолання власної обмеженості, не турбуючись про те, що Бог не вважав за потрібне розподілити дар розуміння однаково поміж усіма».

Уанамейкер рано засвоїв цей урок. Особисто мені довелось цілу третину століття мандрувати навпомацки у цьому дрімучому світі, перш ніж я відкрив ту істину, що людина в дев'яноста дев'яти випадках із ста ні в чому не засуджує себе, незалежно від того, наскільки вона права чи не права.

Критикувати марно, бо це ставить людину в позицію захисту й примушує її шукати для себе виправдання. Критика небезпечна, бо вона травмує дорогоцінне для людини почуття власної гідності, завдає удару її уявленню про власну значущість, викликає почуття образи й обурення.

Б. Ф. Скіннер, всесвітньовідомий психолог, довів експериментально, що тварина, яку заохочують за гарну поведінку, навчається значно скоріше й ефективніше використовує засвоєне, ніж тварина, яку карають за погану поведінку. Подальші дослідження показали, що ця закономірність стосується і людини. Критикуючи, ми не досягаємо очікуваних змін, а найчастіше викликаємо протидію.

Ханс Сілі, теж видатний психолог, казав: «Наскільки ми жадаємо поліпшення, настільки ж боїмося осудження».

Обурення, викликане критикою, деморалізує службовців, членів сім'ї, друзів і аж ніяк не сприяє виправленню ситуації, яка засуджувалась.

Джордж Б. Джонстон з Еніда, Оклахома, дуже піклувався про безпеку працівників компанії. Одним із його обов'язків було стежити, щоб усі під час роботи носили каски. Він нагадував про це, коли б не проходив повз робітників, авторитетно посилаючись на інструкції та необхідність їх виконання. Внаслідок його зустрічали мовчки, а коли він ішов, службовці знімали каски.

Він вирішив використати інший підхід. Наступного разу, коли він зустрів робітників без касок, він запитав, може ці каски незручні або непридатні. Потім він дуже ввічливо нагадав чоловікам, що ця каска призначена захищати їх від поранення й запропонував завжди одягати її під час роботи. Це викликало бажання діяти за правилом без опору та емоційного роздратування.

На сторінках історії ви знайдете тисячі прикладів, коли занадто сувора критика виявлялася даремною. Візьміть, наприклад, відому сварку між Теодором Рузвельтом і президентом Уільямом Тафтом — сварку, через яку розкололася Республіканська партія й до

Білого дому вступив Вудро Вільсон, а до Першої світової війни було вписано яскраву, мужню сторінку, що змінила плин історії. Розглянемо нашвидку ці події.

У 1908 році Теодор Рузвельт подався до Африки постріляти левів, залишивши президентом Уільяма Тафта. Коли ж він повернувся, його роздратуванню не було меж. Він звинуватив Тафта в консерватизмі й доклав зусиль, щоб висунути себе самого у кандидати на третій термін, для чого створив партію Биків та Лосів, чим майже розвалив Республіканську партію. Внаслідок цього на наступних виборах Уільям Тафт і Республіканська партія вийшли вперед тільки в двох штатах — Вермонт і Юта. Найнищівніша поразка старої партії за всю її історію.

Теодор Рузвельт обвинувачував Тафта, але чи обвинувачував себе сам президент Тафт? Звичайно, ні. Зі сльозами на очах Тафт говорив: «Я не бачу, як би міг діяти по-іншому, ніж я діяв».

Хто ж винний? Рузвельт чи Тафт? Правду кажучи, не знаю і не прагну знати. Головне, чого я прагну, — це показати, що будь-яка критика з боку Рузвельта не переконала Тафта в тому, що саме він винен у поразці. Єдиним її результатом було те, що Тафт намагався виправдати себе й зі сльозами на очах повторював: «Не бачу, як я міг діяти інакше».

Або візьмемо скандал із «Тіпот Доум ойл». Пам'ятаєте його? Газетний галас навколо цієї справи не вщухав з 1920 року кілька років. Сколихнулася вся країна. В американському суспільстві на пам'яті нинішнього покоління не траплялося нічого подібного. Суто фактична сторона справи така: Альберту Фоллу, міністру внутрішніх справ у кабінеті Гардінга, було доручено здати в оренду приватним фірмам нафтові резервації Елк-Хілл і Тіпот Доум, зарезервовані раніше військово-морським флотом США для використання в майбутньому. Ви вважаєте, що міністр Фолл призначив прилюдні торги? Ні. Він вручив без будь-яких церемоній привабливий контракт своєму другові Едварду Л. Догені. А що зробив Догені? Він вручив міністру Фоллу сто тисяч доларів, люб'язно назвавши їх «позикою». Потім міністр Фолл самовладно направив до району резервації морську піхоту США із завданням прогнати конкурентів, щоб їхні свердловини, розташовані поблизу резервації, не вичерпували запасу нафти Елк-Хілла. Конкуренти, яких зігнали багнетами з їхніх ділянок, кинулись до суду, і злетіла кришка з Пузатого Чайника зі скандальною «заваркою» в сто мільйонів доларів. Розповідюдилося смердіння таке огидне, що занудило всю країну. Адміністрацію Гардінга було скинуто, Республіканській партії загрожувала цілковита поразка, а Альберта Фолла відправили за ґрати.

Фолла було суворо засуджено, засуджено так, як небагато кого з громадських діячів коли-небудь засуджували. Чи він покаявся? Ні в якому разі. Кількома роками пізніше Герберт Гувер згадав у привселюдній промові, що смерть президента Гардінга була наслідком душевних мук і тортур, бо він був зраджений своїм другом. Почувши це, місіс Фолл схопилася зі свого крісла й, трясучи кулаками, крикнула ридуючи: «Фоллом? Що? Гардінг був зраджений Фоллом? Ні! Мій чоловік ніколи не зраджував. Увесь цей дім, наповнений золотом, не спокусив би мого чоловіка повестися несправедливо. Він єдиний, кого було зраджено й розіп'ято».

Перед вами — людська натура в дії: винний обвинувачує кого завгодно, тільки не себе. Ми всі такі. Отже, якщо завтра ми з вами піддамося спокусі когось критикувати, пригадаймо Аль-Кадоне, Кроулі-«Два нагани», Альберта Фолла. Визнаймо той факт, що критика подібна домашнім голубам. Вона завжди повертається назад. Визнаймо той факт, що людина, яку ми зібралися осуджувати, вірогідно, виправдає себе й осудить нас, або, як добре вихований Тафт, скаже: «Не бачу, як би я міг діяти інакше, ніж я діяв».

Суботнім ранком 15 квітня 1865 року Авраам Лінкольн помирав у кімнатці дешевого доходного дому навпроти Форд-Театру, де Бут вистрілив у нього. Огрядне тіло Лінкольна лежало по діагоналі на перекошеному ліжку, надто короткому для нього. Над ліжком висіла дешева репродукція з картини відомої художниці Роуз Бонер «Гарний кінь», і газовий ріжок мерехтів, кидаючи смутний жовтий колір. Військовий міністр Стентон, що стояв біля ліжка, промовив: «Тут лежить найвеличніший правитель, якого коли-небудь бачив світ».

У чому полягає секрет успіху Лінкольна в спілкуванні з людьми? Я вивчав життя Авраама Лінкольна протягом десятиох років, і три роки цілком присвятив роботі над книгою «Лінкольн, якого не знають». Я був переконаний, що мушу настільки ретельно й досконало вивчити особистість Лінкольна, його приватне життя, наскільки це взагалі можливо. Я спеціально досліджував лінкольнівський метод поводження з людьми. Чи дозволяв він собі задоволення критикувати інших? Напевно, так! Коли він був ще молодим чоловіком у Піджин Грін Воллей, штат Індіана, він не тільки критикував, але навіть писав листи й поеми, що висміювали людей, і залишав їх у таких місцях, де, напевно, їх можна було знайти. Один із таких листів спричинив муки сумління на все його життя.

Навіть коли Лінкольн став адвокатом-практиком у Спрингфілді, штат Іллінойс, він відверто нападав на своїх опонентів

у листах, що друкували газети. Але в даному випадку він зробив це занадто образливо. Восени 1842 року він даремно висміяв забіякуватого політикана на ім'я Джеймс Шилдс. Написаний Лінкольном пасквіль було надруковано у вигляді анонімного листа в газеті «Спрингфілд джорнел». Місто зайшлося сміхом. Вразливий і гордий Шилдс скипів від обурення. Він дізнався, хто написав листа, скочив на коня, прискакав до Лінкольна й викликав його на дуель. Лінкольн не хотів битися. Він взагалі був проти дуелей, але в даному випадку не зміг відмовитись і був вимушений рятувати свою честь. Йому було надано право вибора зброї. Оскільки він мав довгі руки й під час навчання у Вест-Пойнті навчився фехтувати, то вибрав кавалерійський палаш. Наступного дня супротивники зустрілися на піщаному березі Міссісіпі, готові битися на смерть. Останньої миті все ж таки секундантам удалося занобігти дуелі.

Це був найтяжчий інцидент у житті Лінкольна. Він став для нього неоцінним уроком мистецтва поводження з людьми. Ніколи більше він не писав зневажачих чию-небудь гідність листів, не висміював нікого, хто б це не був, ніколи нікого ні за що не критикував особисто.

Під час Громадянської війни Лінкольн одного за одним міняв генералів, що очолювали Потомаську армію. Мак-Клееллан, Поун, Бернсайд, Хукер, Мід — кожен з них припускався грубих, трагічних помилок, що доводили Лінкольна до відчаю. Половина нації глибоко засуджувала бездарних генералів, але Лінкольн, «без люті до будь-кого, з доброзичливістю до всіх», зберігав спокій. Один з найулюбленіших його висловів: «Не судіть, та не судимі будете». І коли місє Лінкольн та інші суворо засуджували мешканців Півдня, Лінкольн відповідав: «Не засуджуйте їх, за таких обставин ми стали б точно такими ж».

Якщо хто-небудь і мав право на критику, то це, звичайно, Лінкольн. Проілюструймо тільки одним прикладом.

Битва при Геттисберзі тривала перші три дні липня 1863 року. Уночі 4 липня, коли грозові хмари розверзлися зливою й затопили всю місцевість, Лі почав відступати в південному напрямку. Діставшись зі своєю розбитою армією Потомака, Лі побачив попереду бурхливу річку, про форсування якої нічого було й думати, а позаду — армія Союзу. Лі був у пастці. Він не міг вислизнути. Лінкольн бачив це. То була неповторна, самим небом послана нагода — одним ударом захопити армію Лі й закінчити війну. Збуджений надією на такий талан, Лінкольн наказав Миду атакувати Лі, не збираючи військової ради. Лінкольн телеграфував свій наказ, для більшої переконливості послав до Міда спеціального кур'єра з вимогою розпочати військові дії негайно.

А що ж зробив генерал Мід? Зовсім протилежно тому, що слід було зробити. Попри наказу Лінкольна він зібрав військову раду. Він вагався. Він зволював. Він слав телеграми з усілякими відмовами. Він рішуче відмовився атакувати Лі. Врешті-решт вода спала, і Лі вивів свою армію за Потомак.

Лінкольн був розлючений.

— Що це значить? — гримнув він, звертаючись до сина Роберта, — Великий Боже! Що це значить? Він був уже в нашій милості, залишалось тільки простягнути руку, і вони — наші, але я ніякими словами не зміг зрушити з місця нашу армію. За таких обставин будь-який генерал зміг би розгромити Лі. Якщо б я був там, то зміг би захопити Лі.

Роздратований Лінкольн сів і написав Миду такого листа. Треба пам'ятати, що саме в цей період життя він був дуже врівноважений. З цього випливає, що лист з-під пера Лінкольна 1863 року був рівнозначним суворій догані.

«Мій дорогий генерале!

Не вірю, що Ви не здатні оцінити лихо від того, що Лі втік. Він був уже під нашою владою, і ми повинні були примусити його до угоди, якою, враховуючи наші інші нещодавні успіхи, могла закінчитися війна. Тепер війна може тривати до нескінченності. Якщо Ви не наважились атакувати Лі минулого понеділка, коли не було ніякого ризику, як же Ви зможете зробити це по той бік річки, куди можна взяти із собою не більше двох третин сил, що є у Вашому розпорядженні? Безглуздо було б на це чекати, і я тепер не чекаю від Вас будь-яких значних успіхів. Ви прогавили Вашу найкращу нагоду, і я безмірно засмучений з цього приводу».

Як ви гадаєте, що зробив би Мід, прочитавши цього листа? Мід ніколи не побачив цього послання. Лінкольн не надіслав його. Його було знайдено серед паперів Лінкольна після його смерті. Я вважаю, — це тільки здогад, — що, написавши листа, Лінкольн подивився у вікно і сказав собі: «Хвилиночку. Можливо, не варто поспішати. Легко мені, сидячи в тиші Білого дому, надсилати Мідові накази вести військо в атаку, а якщо б я був під Геттісбергом і бачив стільки крові, скільки її бачив Мід останнім тижнем, і мої вуха були б пройняті стогонами й криками поранених та помираючих, можливо, я б теж не жадав атаки. Якби в мене був такий самий нерішучий характер, як у Міда, можливо, я повівся б так само. Як би то не було, час було вже прогаяно. Надіславши цього листа, я відведу собі душу, але Мід буде вимушений шукати виправдань, і це змусить його осудити мене. Він викличе в нього

тяжке відчуття, завадить подальшому використанню його як командувача й, можливо, змусить взагалі піти з армії у відставку».

Отже, як я вже зазначив, Лінкольн відклав лист убік, бо з гірко-го досвіду знав, що різка критика й догани майже ніколи нічого не дають.

Теодор Рузвельт казав, що коли він як президент стикався з якоюсь заплутаною проблемою, то за звичай здійснював погляд на великий портрет Лінкольна у Білому домі й думав: «А як би він розв'язав цю проблему на моєму місці?»

Наступного разу, коли ми відчуємо спокусу завдати комусь перцю, дістаньмо з кишені п'ятидоларову банкноту, погляньмо на зображення Лінкольна на ній та запитаємо себе: «А як би він повівся в аналогічній ситуації?»

Іноді, розлютившись, Марк Твен писав листи, які не міг би стерпіти папер. Наприклад, одного разу він написав чоловікові, який дуже розгнівався: «Вам тільки й треба, що перепустку на похорон. Вам треба тільки сказати, і я простежу, щоб ви її отримали». Іншого разу він написав видавцю щодо намагань коректора «вдосконалити його писемне мовлення та пунктуацію». Він запропонував: «З'ясуйте проблему відповідно з моїм наступним рукописом і ви побачите, що коректорські пропозиції — це безглуздя його хворого мозку».

Написання таких вражаючих листів поліпшувало стан почуттів Марка Твена. Це дозволяло йому випустити пару, але ці листи нікому не завдавали лиха, тому що його дружина таємно витягала їх з пошти. Вони ніколи не були надіслані.

Чи відома вам людина, яку б ви хотіли змінити, удосконалити? Добре! Це чудово. Я в захваті. Але чому б вам не розпочати із себе? Навіть з найчистішого егоїзму це набагато корисніше, ніж намагатися вдосконалювати інших — та й найменш безпечно. «Не нарікайте на сніг на даху сусіда, — казав Конфуцій, — коли замете-но стежку біля ваших дверей».

Коли я був ще молодим і щосили намагався справляти враження на людей, я написав найбезглуздішого листа Річарду Гардінгу Девісу, письменникові, який на той час був досить помітною особою в Америці. Я готував журнальну статтю про письменників і попросив Девіса розповісти мені про його методи роботи. Кількома тижнями раніше я отримав від декого листи з такою нотаткою наприкінці: «Продиктовано, але не читано». Я був дуже вражений. Я відчув, що автор має бути дуже великим, зайнятим і впливовим. Я не був дуже зайнятим, але жадав справити враження на Річарда Гардінга Девіса, тому я завершив своє коротке послання словами: «Продиктовано, але не читано».

Але він не потурбувався про відповідь на цей лист. Він просто повернув мені моє послання, приписавши: «Ваш поганій стиль перевершується хіба що вашими кепськими манерами». Я дійсно зробив значну похибку й заслуговував на це дорікання. Але, залишаючись людиною, я образився. Ця образа була така болюча, що, прочитавши через десять років про смерть Річарда Гардінга Девіса, єдине — мені соромно про це згадувати, — що я відчув, — це був біль, якого він завдав мені тоді.

Якщо завтра ми захочемо завдати болю, що не вгасатиме десятиліттями аж до самої смерті, дозволимо собі побавитись хоча б маленькою вражаючою критикою — не має значення, наскільки ми впевнені у своїй правоті.

Спілкуючись з людьми, треба пам'ятати, що ми маємо справу з істотами не тільки логічними. Ми контактуємо з істотами емоційними, з накопиченими забобонами, гордістю й марнославством.

Болюча критика була причиною того, що чутливий Томас Гарді, один з найблискучіших романістів, який коли-небудь зустрічався в англійській літературі, назавжди припинив писати художні твори. Критика підштовхнула Томаса Четгертона, англійського поета, до самогубства.

Бенджамін Франклін, який не виявляв тактовності в юнацтві, став настільки дипломатичним, настільки справедливим стосовно людей, що його було призначено послом Франції. У чому ж полягає секрет його успіху? «Я не кажу нічого поганого ні про кого, — говорив він, — ...а тільки все добре, що я про будь-кого знаю».

Який-небудь невіглас може критикувати, осуджувати, скаржитися — більшість з них це й робить.

Але треба мати тверду вдачу та самоконтроль, щоб бути спроможним розуміти й прощати.

«Видатна людина виявляє свою величність, — казав Карміль, — тим, як вона поводить з маленькими людьми».

Боб Гувер, відомий льотчик-випробувач, який часто брав участь у повітряних шоу, одного разу повертався додому до Лос-Анджелеса після повітряного шоу у Сан-Дієго. У «Флайт Оперейшенз», на висоті у триста футів, обидва двигуни раптово зупинились. Завдяки майстерним маневрам йому вдалося приземлити літак, який було ушкоджено, хоча ніхто не постраждав.

Першим кроком Гувера після цього приземлення було перевірити пальне. Бо він підозрював, що літак Другої світової війни, на якому він літав, було заправлено не бензином, а паливом для реактивних літаків.

Повернувшись на аеродром, він викликав механіка, який обслуговував його літак. Молодий хлопець був шокований своєю

помилкою. Його обличчя було залите сльозами, коли Гувер підійшов. Він завдав збитків надто коштовному літаку й міг спричинити втрати трьох осіб.

Ви можете собі тільки уявити розлюченість Гувера. Можна було б тільки уявити собі, якою лайкою цей гордий та педантичний пілот міг би нагородити за таку безвідповідальність. Але Гувер не вилаяв механіка, він навіть не докритикував його. Навпаки, він поклав свою велику руку на плече юнака й сказав: «Щоб перекопати тебе в моїй упевненості, що ніколи більше ти такого не допустиш, я хочу, щоб завтра ти обслуговував мій F-51».

Батьки часто схильні критикувати своїх дітей. Ви чекаєте від мене, що я скажу «не треба». Але це не так. Я тільки збираюся порадити їм перш ніж критикувати, прочитати один з примірників класичної американської журналістики — «Фазер Форгетс» («Батько забуває»). Фактично це є редакційна стаття журналу «Для вашого дому». Ми передрукували її з дозволу автора як коротке резюме в «Ридерз Дайджест»:

«Фазер Форгетс» — один з невеличких нарисів, написаний швидко в мить щирого почуття, знайшов гучний відгук такої кількості читачів, що став фаворитом друків року. «Тільки-но вперше з'явившись, «Фазер Форгетс», — пише автор, У. Лівінгстон Ларнд, — було передруковано сотнями журналів, домашніми друкарськими органами й газетами по всій країні. Його широко передруковували багатьма іноземними мовами. Я давав особистий дозвіл тисячам, хто хотів читати його в школах, церквах і з лекторських кафедр. Він мав відголосок при численних нагодах та в багатьох програмах. До того ж його використовували періодичні видання коледжів і журнали вищої школи. Іноді невеличкі нариси мають містично шалений успіх. Цей дійсно мав такий успіх».

БАТЬКО ЗАБУВАЄ

У. Лівінгстон Ларнд

Послухай, синку, я розповідаю тобі про це, коли ти спиш, підперши маленькою ручкою щоку, й білявенькі кучері поприлипали до твого вологого лоба. Я один прослизнув до твоєї кімнати. Через декілька хвилин після того, як розпочав читати папери в кабінеті, задумлива хвиля каяття охопила мене. З відчуттям провини я підійшов до твого ліжка.

Є речі, над якими я замислююся, синку. Бувало, я сердився на тебе. Я сварився, коли ти, збираючись до школи, розтирав обличчя рушником до плям. Я докоряв тобі за неначищене взуття. Я гнівався, коли ти розкидав деякі речі по підлозі.

За сніданком я також знаходив провини. Ти розплескував їжу, жадібно ковтав її. Клав лікті на стіл. Намазував на хліб масло товстим шаром. А коли ти розпочинав гратися, а я поспішав на поїзд, ти повертався, махав рукою й вигукував: «До побачення, татку!» А я насуплено відповідав: «Тримай плечі прямо!»

Увечері починалось те ж саме. Коли я підходив до стежки, я спостерігав, як ти, стоячи на колінах, грав у кульки. На твоїх шкарпетках були дірки. Я принижував тебе перед товаришами, які проходили повз нас, заганяючи тебе додому. Шкарпетки дуже коштовні — і якщо ти їх купуєш, треба бути обережнішим! Уявляєш собі, синку, це від батька!

Пам'ятаєш, пізніше, коли я читав у кабінеті, як ти несміливо зайшов з боєм в очак? Коли я зиркнув, відірвавшись від паперів, з нетерпінням, що мені заважають, ти стояв у нерішучості в дверях. «Що тобі треба?» — випалив я.

Ти нічого не сказав, але кинувся в бурхливому пориві, обійняв мою шийку й поцілував, і твої маленькі рученята так стиснулися, з такою емоційністю, яку тільки Бог здійняв у твоєму серці, яку ніяка зневага не могла зменшити. Потім ти побіг, тупотячи по сходах.

Так, синку, відразу після цього мої папери вислизнули з рук, мене охопив неймовірний знесилюючий жах. Що було моєю звичкою? Звичка відшукувати провини, виносити догани — ось що було винагородою тобі за те, що ти хлопчик. Не те, що я не любив тебе; я був занадто вимогливим до юнака. Я вимірював тебе цінностями своїх років.

І так чудово, що добра, краси й правди було багато у твоїй вдачі. Твоє маленьке серденько було таким великим, як світанок над узгір'ям. Це виявилось у спонтанному імпульсі кинутись до мене й поцілувати на добраніч. Нічого більше не має значення, синку, нічого. Я прийшов до тебе у темряві й преклонив коліна засоромлений.

Це слабке спокутування — я знаю, ти не зрозумієш таких речей, якщо я скажу тобі, коли ти прокинешся. Але від завтра я буду справжнім татком! Я стану тобі другом, буду страждати, коли ти страждаєш, сміятися, коли ти смієшся. Я відкушу собі язика, коли навірнуться розпачливі слова. Я буду повторювати, як ритуал: «Він ніхто інший, як хлопчик, маленький хлопчик!»

Боюся, що уявляю тебе дорослим чоловіком. Але, коли зараз я бачу, як ти зіщулився під своєю ковдрою, розумію, що ти все ще дитина. Завтра ти будеш у маминих обіймах, а твоя голівка на її плечі. Я цього так жадаю, так жадаю.

Замість того, щоб осуджувати людей, намагайтеся зрозуміти їх. Давайте визначимо, чому вони роблять те, що роблять. Це набагато корисніше й захоплююче, ніж критика; це є чинником симпатії, толерантності й добра. «Знати все — це прощати все».

Як казав доктор Джонсон: «Сам Бог, панове, не пропонував осуджувати людину до кінця її днів».

То як же бути вам або мені?

Правило 1:

Не критикуйте, не осуджуйте, не скаржіться.

Розділ 2

Велика таємниця обходження з людьми

У світі є тільки один спосіб переконати будь-кого щось зробити. Чи доводилось вам колись замислюватися над цим? Так, тільки єдиний спосіб. Він полягає в тому, щоб інша людина захотіла цього.

Запам'ятайте — це тільки єдиний спосіб.

Звичайно, ви можете примусити людину віддати вам свого годинника, ткнувши її під ребра револьвером. Ви можете примусити службовця діяти, як ви хочете, — поки не відвернулися від нього, — погрожуючи йому звільненням. Можна ременем або погрозою примусити дитину виконати те, що хочете ви. Але ці брутальні методи призводять до надто небажаних наслідків. Єдиний спосіб переконати вас щось зробити — це запропонувати те, що ви хочете.

А чого ви хочете?

Зігмунд Фрейд казав, що все, що ви і я робимо, спричиняється двома мотивами: сексуальним потягом та бажанням бути великим.

Джон Дьюї, один з найглибокіших американських філософів, сформулював це дещо по-іншому. Доктор Дьюї стверджував, що найглибший чинник людського ества — це «бажання бути важливим». Запам'ятайте цю фразу: «Бажання бути важливим». Це має велике значення. Вам доведеться дізнатися про це дуже багато з цієї книжки.

Чого ви хочете? Не так багато, але цих небагатьох речей ви прагнете з наполегливістю, не припускаючи навіть і гадки, що це неможливо. Ось чого хоче більшість людей:

1. Здоров'я й безпеки життя.
2. Їжі.
3. Сну.
4. Грошей і речей, які можна на них придбати.
5. Упевненості в майбутньому.

6. Сексуального задоволення.
7. Благополуччя для дітей.
8. Відчуття своєї значущості.

Майже всі з цих потреб за звичай задовольняються, крім однієї. Але тільки одне прагнення, таке ж глибоке, як потреба в їжі або сні, рідко буває задоволеним. Це саме те, що Фрейд називав бажанням бути великим, а Дьюї — бажанням бути важливим.

Одного разу Лінкольн розпочав лист словами: «Кожному подобаються компліменти». Уільям Джеймс зазначав: «Найглибшим принципом людської вдачі є пристрасне бажання здобути визнання своєї цінності». Зверніть увагу, він не сказав «хотіння», «бажання» або «прагнення» бути високо оціненим. Він сказав «пристрасне бажання» здобути визнання своєї цінності.

Це нестерпний, невтолений голод людського серця, і той рідкісний індивідуум, хто дійсно вгамує цей сердечний голод, буде тримати людей у своїх руках, і «навіть могильник буде жалкувати, коли він помре».

Потреба у відчутті своєї значущості — одна з головних відмінностей людини і тварини. Коли я був фермерським хлопчиком у Міссурі, мій батько виводив гарних чистокровних дюрок-джерсейських свиней та породистих біломордих корів. Ми за звичай виставляли наших свиней та біломордих корів на фермерських ярмарках і виставках по всьому Середньому Заході. Разів двадцять ми вигравали перші призи. Мій батько начепив блакитні стрічки на полотно білого мусліну, і коли до нас приходили друзі або візитери, він виставляв це довге полотно мусліну. Батько тримав його за один кінець, а я — за другий, показуючи гостям блакитні стрічки.

Свиней не цікавили стрічки, якими їх нагороджували. Але батька цікавили. Ці нагороди давали йому відчуття значущості.

Якби нашим предкам не було притаманне відчуття значущості, цивілізація була б неможливою. Без цього ми б і досі були схожими на тварин.

Саме прагнення відчутти свою значущість примусило неписьменного, пригніченого бідністю бакалійника вивчати книжки з права, що він знайшов на дні бочонка з домашнім скарбом, купленим за п'ятдесят центів. Ви, мабуть, чули про цього бакалійника. Його звали Лінкольн.

Саме бажання своєї значущості дало Діккенсу натхнення написати свої безсмертні твори. Воно надихнуло сера Крістофера Рена створити свою симфонію в камені. Це бажання підштовхувало Рокфеллера накопичувати мільйони, яких йому самому ніколи не витратити! І це ж саме бажання змусило найбагатшу родину

вашого міста побудувати будинок набагато більший, ніж у цьому була потреба.

Це бажання примушує вас носити модний одяг, купувати найсучасніші моделі автомобілів і розказувати, яких чудових дітей ви маєте.

І це ж бажання зваблює багатьох підлітків ставати гангстерами й приєднуватись до кримінальних справ. Пересічний молодий злочинець, як стверджував Е. П. Малруні, що був комісаром поліції Нью-Йорка, сповнений свого ёго, і його першим проханням після арешту було проглянути сенсаційні газети, які роблять з нього героя. Перспектива небажаних умов проведення часу здається йому надто віддаленою, коли він насолоджується можливістю знайти себе поруч з портретами відомих спортсменів, кіно- та телезірок і політиків.

Якщо ви скажете мені, завдяки чому ви задовольнили своє почуття значущості, я скажу вам, хто ви. Це визначає вашу вдачу. Це найсуттєвіша ваша риса. Наприклад, Джон Д. Рокфеллер задовольнив потребу значущості, уклавши гроші на побудову сучасної лікарні в Пекіні, Китаї, попідкувавшись про мільйони бідних людей, яких він ніколи не бачив і не побачить. Діллінджер, навпаки, відчув значущість, ставши бандитом, грабіжником банків і вбивцею. Коли його одного разу переслідувала поліція в Міннесоті, він вдерся до аптеки й вигукнув: «Я — Діллінджер!» Він пишався тим, що був ворогом № 1 суспільства. «Я вам нічого не зроблю, бо я — Діллінджер!» — сказав він.

Так, тільки одна суттєва відмінність між Діллінджером та Рокфеллером — це в який спосіб вони задовольняють почуття значущості.

Історія демонструє різноманітні цікаві приклади того, як видатні люди задовольняли потребу значущості. Навіть Джордж Вашингтон хотів, щоб його називали «Його Величність, Президент Сполучених Штатів». Колумб домагався титулу «Адмірал Океану і Віце-король Індії». Катерина Велика відмовлялася відкривати пошту, якщо не було звертання «Її Імператорській Величності». Місіс Лінкольн у Білому домі накинулася, мов тигриця, на місіс Грант, вигукнувши: «Як ви насмілились сісти в моїй присутності, поки я вам не дозволила?»

Наші мільйонери допомагали фінансувати експедицію адмірала Бірда до Антарктиди в 1928 році, розуміючи, що льодові хребти буде названо їхніми іменами. Віктор Гюго плекав надію щонайменше на те, що Париж буде названо на його честь. Навіть Шекспір, великий з великих, намагався додати блиску своєму імені придбанням гербового щита для своєї родини.

Іноді люди прикидаються безпорадними, намагаючись привернути увагу й співчуття та набути значущості. Узяти, наприклад, місіс Мак-Кінлі. Вона задовольняла потребу значущості, примушуючи чоловіка, президента Сполучених Штатів, покинути важливі справи й сидіти біля її ліжка годинами, рука в руці, щоб заспокоїти її перед сном. Вона вгамовувала жагу підвищеної уваги, що її гризла, примушуючи його залишатися з нею, коли до неї приходив дантист. Якось вона влаштувала сцену за те, що він її залишив одну з дантистом, щоб зустрітися з Джоном Хейем, державним секретарем.

Письменниця Мері Робертс Райнхарт розповіла мені про одну квітучу, енергійну молоду жінку, яка почала удавати із себе безпомічну хвору людину, щоб відчутти свою значущість. «Одного разу, — розповідала місіс Райнхарт, — вона зіткнулася з чимось, мабуть, з думкою про свій вік. Попереду роки самотності, і мало на що залишилось сподіватися. Вона лягла в ліжко, і протягом десяти років її старенька мама ходила на третій поверх з таями, доглядаючи її. Врешті-решт виснажена старенька матуся злягла й померла. Декілька днів хвора жінка страждала від голоду, а потім підвелася, одяглася та повернулася до нормального життя».

Деякі авторитетні фахівці стверджують, що люди можуть вдаватися до втрати розуму, щоб у своїх марах набути відчуття своєї значущості, яку вони не спромоглися здобути в жорсткому світі реальності.

У Сполучених Штатах хворих на психічні розлади набагато більше, ніж тих, хто страждає всіма іншими різноманітними захворюваннями.

У чому ж полягає причина безумства?

На таке широке запитання ніхто не відповідає, але ми знаємо, що деякі хвороби, як, наприклад, сифіліс, руйнують клітини мозку й призводять до психічного розладу. Фактично, близько половини всіх психічних захворювань може бути наслідком таких фізичних причин, як ушкодження мозку, алкоголь, токсини та поранення. Але друга половина — і в цьому полягає трагічна сторона історії — друга половина випадків божевілля, очевидно, ніяк не пов'язана з органічним ушкодженням тканин мозку. Під час посмертної експертизи, коли мозок досліджують під потужнішим мікроскопом, він виявляється таким ж здоровим, як у нас з вами.

Чому ж ці люди втратили розум?

Я ставив це запитання головному лікарю однієї з найвідоміших психіатричних лікарень. Цей доктор, що мав найвищі визнання та нагороди за свої знання саме в цій галузі, відверто зізнався мені,

що численні особи, втративши глузд, знайшли у цьому стані відчуття своєї значущості, якого вони не змогли дістати в реальності. Потім він розповів мені таку історію.

«Зараз у мене є пацієнтка, для якої шлюб став трагедією. Вона жадала любові, сексуального задоволення, дітей та соціального престижу, але життя позбавило її всіх цих сподівань. Чоловік не кохав її. Він навіть відмовився їсти разом з нею й примусив подавати йому їжу на верхній поверх. Вона не мала дітей та соціальної позиції. Вона втратила розум і у своїй уяві розірвала шлюб з чоловіком, узявши своє дівоче прізвище. Тепер вона була переконана, що одружена з англійським аристократом і наполягала, щоб до неї зверталися «леді Сміт».

Стосовно дітей, вона уявляла, що кожної ночі народжує дитину. Кожного разу вона казала мені, що вночі народила дитину.

Життя розтрощило на гострих скелях дійсності всі її кораблі мрії, але на сонячних фантастичних островах бажань її барка під усіма вітрилами та співаючим на щоглах погожим вітерцем успішно дісталася до порту бажань».

Трагічно? Але я так не думаю. Її лікар сказав мені: «Якби я міг простягнути руку і повернути їй здоров'я, я не впевнений, що зробив би це. У своєму нинішньому стані вона набагато щасливіша».

Якщо деякі люди відчувають таку нагальну потребу в своїй значущості, що втрачають розум, щоб задовольнити її, можна собі уявити, яких дивних результатів ми б досягли, щиро оцінюючи їхню значущість.

Одним із перших в американському бізнесі, хто отримував понад мільйон доларів щорічно (вважається, що людина досить заможна, коли без податків отримує п'ятдесят доларів щотижнево), був Чарльз Швеб. Ендрю Карнегі підніс його до посади першого президента щойно заснованої в 1921 році Сталевої компанії Сполучених Штатів, коли Швебу було тільки тридцять вісім років. (Пізніше він з цієї компанії перейшов до менш успішної Бетлехемської і зробив її найприбутковішою в Америці).

Чому Ендрю Карнегі платив йому щорічно мільйон доларів, або більш як триста доларів на день? Чому? Тому що Швеб був генієм? Ні. Тому що він більше, ніж інші, обізнаний з технологією випуску сталі? Ні в якому разі. Сам Чарльз Швеб казав мені, що дуже багато людей, якими він керує, мають глибші знання з цього питання, ніж він.

Швеб сказав, що він отримує таку велику заробітну плату за вміння обходитися з людьми. Я запитав його, як він це робить. Ось його таємниця, висловлена його ж словами — словами, які слід було б викарбувати на бронзі й повісити в кожній домівці, у школі,

у кожній крамниці й установі країни, словами, які діти мусили б запам'ятати замість того, щоб витрачати час на запам'ятовування дівідмін латинських дієслів або щорічного рівня опадів у Бразилії, словами, які змінять ваше й моє життя, якщо тільки ми будемо жити, додержуючись їх:

«Я вважаю моє вміння збуджувати в людях ентузіазм,— казав Швеб,— найціннішою якістю, яку я маю, бо спосіб розвитку найкращого, що є в людині,— це визнання її цінності та заохочення.

Ніщо так не вбиває честолюбство людини, як критика з боку вищих осіб. Я ніколи нікого не критикую. Я вірю тільки в створення мотивації для праці. Тому я прагну давати схвальну оцінку й ставлюся з огидою до відшукування помилок. Якщо мені щось подобається, я щирій у своєму схваленні й щедрій на високе оцінювання».

Саме так поводитьься Швеб. А як поводитьься пересічна людина? Саме навпаки. Якщо їй щось не подобається, вона гримає на підлеглих, а якщо подобається — мовчить. Як ідеться у старій приказці: «Один раз я повівся погано й чув про це завжди, двічі я зробив добро, але не чув про це ніколи».

«При моєму широкому спілкуванні, зустрічах із багатьма видатними особами в різних куточках світу,— розповідав Швеб,— мені не так легко було б знайти людину, якою б відомою й задоволеною своїм становищем вона не була, яка не виконувала б роботу краще й не докладала б більших зусиль під впливом схвалення, ніж під впливом критики».

Те, що він відверто висловив, стало визначним чинником феноменального успіху Ендрю Карнегі. Карнегі цінував оточуючих як у громадських, так і в приватних стосунках.

Карнегі висловив бажання високо оцінити своїх помічників навіть на своєму надгробнику. Він написав для себе епітафію, яка виголошувала: «Тут лежить той, хто знав, як оточувати себе людьми розумнішими за нього самого».

Уміння щиро цінувати людей було однією з таємниць успіху Джона Д. Рокфеллера як керівника. Наприклад, коли один з його партнерів, Едвард Т. Бедфорд, утратив мільйон доларів через невдалу купівлю ферми в Південній Америці, Джон Д. мав би по критикувати, але він знав, що Бедфорд зробив усе, що міг, і інцидент було вичерпано. Та коли Рокфеллер знайшов те, що було достойне схвалення, він привітав Бедфорда, який спромігся врятувати 60% інвестованих грошей. «Це чудово,— сказав Рокфеллер,— ми ніколи так успішно не діяли».

Серед газетних вирізок є історія, яка, як мені відомо, ніколи не відбувалася, але вона ілюструє правду, тому я хочу викласти її.

Як ідеться в цій простенькій історії, одна сільська жінка наприкінці важкого робочого дня поставила перед своїми чоловіками велику купу сіна. А коли вони з обуренням запитали, чи не з'їхала вона з глузду, жінка відповіла: «А в чому справа, як я маю знати, що ви це помітили? Я готую для вас, чоловіків, уже десь двадцять років і за цей час я ані слова не чула про те, чи любите ви їсти сіно».

Дослідження, проведене кілька років тому, висвітлило причину, через яку дружини йдуть від чоловіків: це «брак цінування». І я можу присягнути, що подібне дослідження щодо втечі чоловіків виявило б те ж саме. Кожне подружжя має багато нагод для подяки один одному, але ніхто не поспішає це виявляти.

Один із слухачів наших курсів розповів про прохання своєї жінки. Вона з групою інших жінок, що відвідували церкву, потрапила до програми із самовдосконалення. Вона запропонувала чоловікові допомогти їй, перелічивши шість пунктів, що допоможуть їй, на його думку, стати кращою дружиною. Він сказав у класі: «Я був здивований таким проханням. Відверто кажучи, для мене було б легко перелічити шість речей, які я б хотів у ній змінити, — Боже, вона могла б перелічити тисячу речей, які б хотіла змінити в мені, — але я цього не зробив. Я сказав їй, щоб дала мені час до ранку обміркувати відповідь».

Наступного ранку я рано підвівся, завітав до квіткарні і замовив шість червоних рож для своєї жінки з нотаткою: «Я не можу думати про шість речей, які я хотів би в тобі змінити. Я кохаю тебе такою, яка ти є».

Коли я цього вечора повернувся додому, хто, як ви думаєте, зустрів мене біля дверей? Цілком вірно — моя дружина! Вона мало не плакала. Не варто й казати, що я був сповнений радості, тому що не покритикував її, як вона того просила.

Наступної неділі у церкві після того, як вона розповіла про свої висновки, декілька жінок, з якими вона відвідувала заняття, прийшли до мене сказати, що це був нечувано дивовижний вчинок. Саме тоді я усвідомив могутність схвалення».

Флоренц Зігфельд, найпопулярніший продюсер, який вражав Бродвей, набув такого успіху завдяки тонкому вмінню «обожнювати американську дівчину». Раз у раз він знаходив таке собі безбарвне маленьке створіння, на яке ніхто б двічі не поглянув, і перетворював його на чарівний образ, сповнений таємничості та спокуси. Знаючи силу визнання та впевненості, він примушував жінку відчувати свою красу однією лише галантністю та запобігливістю стосовно неї. Він був практичним: підняв заробітну плату акторам з тридцяти доларів на тиждень до ста сімдесяти п'яти.

Одночасно він поводився як лицар: до прем'єри у Фолі надіслав телеграму зіркам групи й буквально засипав кожну хористку, яка брала участь у шоу, надісланими з Америки трояндами.

Одного разу під впливом модної теорії корисності пісної їжі я шість діб зовсім не приймав їжі. Це було неважко. Наприкінці шостого дня я відчував голод менше, ніж у кінці другого. Але ж і мені, і вам відомо, що деякі люди вважали б себе злочинцями, якби залишили своїх домашніх або службовців без їжі протягом шести діб. А втім вони легко позбавляють їх протягом шести діб, тижнів і навіть років душевної уваги й визнання, яких вони потребують майже так само сильно, як і їжу.

Коли Альфред Лант, найвидатніший актор свого часу, грав головну роль у «Режоньйон ін Вієнна», він сказав: «Я не мав більшої потреби, ніж потреба в живленні моєї самоповаги».

Ми підживлюємо тіла наших дітей, друзів, службовців, але як мало ми приділяємо уваги їхній самоповазі. Ми забезпечуємо їх ростбїфами та картоплею для накопичення енергії, але ми позбавляємо їх добрих слів визнання, які б звучали в їхній пам'яті роками, як музика ранкових зірок.

Пол Харві в одній із своїх радіопередач «Зе рест оф зе сторі» розповів, як, виявивши щире визнання, можна змінити життя людини. Він повідомив, що декілька років тому вчителька з Детройта попросила Стіві Морріса допомогти їй знайти мишу в класній кімнаті. Очевидно, вона вірно оцінила той факт, що Стіві був обдарований природою більше, ніж будь-хто в класі. Природа наділила Стіві дуже чутливими вухами, компенсувавши відсутність зору. Це дійсно було вперше, коли Стіві відчув справжнє визнання своїх талановитих вух. Нині, коли минули роки, він визнав, що саме та висока оцінка була початком нового життя. Справа в тому, що, почавши з того часу, він розвивав свій дар слуху, і потім з'явився під сценічним псевдонімом Стіві Вандер один із видатних поп-співаків і автор багатьох пісень сімдесятих.

Прочитавши це, деякі читачі, можливо, вірно зазначать: «Стара пісня! Підлабузництво! Догідництво! Підлещування! Ці трюки нам давно відомі. Вони не спрацьовують, коли маєш справу з розумними людьми». Безумовно, підлещування не впливає на проникливих людей. Це жалюгідно, нещиро й егоїстично. Це приречено на провал, і так за звичай і буває. Правда, деякі люди настільки охочі до визнання, що їм достатньо й цього, подібно тому, як знесилена голодом людина може їсти траву або черв'яків.

Навіть королева Вікторія була чутлива до підлещування. Прем'єр-міністр Бенджамін Дізраелі зізнавався, що, спілкуючись з королевою, він відверто підлабузничав. Але Дізраелі був

найвишуканішим, спритним і кмітливим чоловіком, який будь-коли керував Британською імперією. Він був генієм у своїй царині. Те, що він міг собі дозволити і що спрацьовувало в нього, необов'язково спрацює в нас з вами. Тривале підлецування принесе більше збитків, ніж користі. Підлабузництво — це підробка і так самб, як фальшиві гроші, може коли-небудь призвести до біди, якщо часто його використовувати.

У чому ж полягає відмінність між високою оцінкою та підлабузництвом? Усе дуже просто. Перша щира, а друге — нещире. Перша йде від серця, а друге — крізь зуби. Перша правдива, а друге — фальшиве. Перша викликає суцільне захоплення, а друге — загальне презирство.

Нещодавно мені вдалося побачити бюст мексиканського героя — генерала Альвара Обрегона в палаці Чапультепек у Мехико. Під бюстом були викарбувані мудрі слова, що характеризують його світогляд: «Не бійтеся ворогів, які нападають на вас, а бійтеся друзів, які підлещуються до вас».

Hi! Hi! Hi! Я не пропоную підлабузництво. Зовсім ні. Я веду мову про новий спосіб життя. Дозвольте повторити: мова йде про новий спосіб життя.

У короля Георга V була збірка із шести висловів, що красувалися на стінах його кабінету в Букінгемському палаці. Один з висловів такий: «Навчи мене не висловлювати й не приймати дешевої хвали». У цьому суть підлабузництва — дешева хвала. Одного разу я натрапив на таке визначення підлабузництва, що варто його навести тут: «Підлещуватись — це говорити іншому саме те, що він сам'про себе думає».

«Будь-якою мовою, — сказав Ральф Уальдо Емерсон, — ви ніколи не повідомите нічого іншого, крім того, хто ви є».

Якщо все, що ми маємо робити, — це підлещуватись, будь-хто може засвоїти це, і ми всі станемо експертами людських стосунків.

Коли ми не розмірковуємо над якимись конкретними проблемами, ми за звичай витрачаємо 95% часу на роздуми про себе. Отже, якщо ми припинимо думати про себе на деякий час і зосередимося на достоїнствах інших людей, нам не треба буде вдаватися до підлецування, дешевого й облудного, що може бути відкрито ще до того, як зірвалося з язика.

Одне з достоїнств, яке найчастіше ігнорується нами повсякденно, — це похвала. Якимось чином ми не схильні похвалити наших сина або дочку, коли він або вона приносять гарні табелі, або підбадьорити наших дітей, коли вони вперше успішно випечуть торт або збудують шпаківню. Ніщо не задовольняє дітей більше, ніж ось така батьківська цікавість та схвалення.

Іншого разу, коли ви будете насолоджуватися якимось філе в клубі, передайте шефові добре слівце щодо відмінного приготування, а коли стомлений продавець запропонує вам надзвичайний делікатес, не обійдіть це, будь ласка, мовчанням.

Кожний міністр, лектор і оратор зазнають незручності, коли, віддаючи себе публіці, не чують жодної репліки, яка б їх підбадьорювала. Те ж саме стосується професіоналів, працівників офісів, крамниць і фабрик, а також наших близьких і друзів. У наших міжособистісних стосунках не слід забувати, що ті, хто нас оточує, живі істоти й прагнуть похвали. Це відверта чуйність, якої прагне кожна душа.

Спробуйте залишати приязні сліди хоча б невеличких спалахів подяки у вашому повсякденні. Ви будете приємно вражені, коли вони стануть маленькими іскрами приязності, що адіймуть справжній вогонь при вашому наступному візиті.

Памела Данхем з Нью-Ферфілда, Коннектикут, крім своїх інших робочих обов'язків, спостерігала за прибиральником, який виконував дуже просту роботу. Інші службовці насміхалися над ним, навмисно смітили в приміщенні, щоб показати йому, яку погану роботу він виконує. Це було так погано, що марнувався плідний час у крамниці.

Безуспішно Памела намагалася підтримувати різними способами цього чоловіка. **Одного разу вона помітила, що він надзвичайно добре виконав частину роботи. Вона зробила з цього нагоду похвалити його за це перед усіма. Кожного дня робота, яку він виконував, ставала якіснішою, і дуже скоро все, що він робив, стало бездоганним. Коли він став відмінним працівником, інші не поскупилися на похвалу й визнання. Щира похвала дала добрі наслідки в той час, коли критика й глузування виявилися даремними.**

Цькування людей не тільки не змінить їх, а воно ніколи й не потрібне. Є старий вислів, який я вирізав та наклеїв на дзеркало, і, хоч-не-хоч, я мушу бачити його кожного дня:

«Я пройду цим шляхом тільки один раз; проте будь-яке добро, що я можу зробити, або будь-яку прихильність, яку я можу виявити до будь-якої живої істоти, дозвольте мені зробити зараз. Дозвольте мені не залишитися глухим, не знехтувати цим, бо я вже не піду цим шляхом ще раз».

Емерсон сказав: «Кожна людина, яку я зустрічав, в якій-небудь царині перевершувала мене. І я готовий навчитися в неї цього».

Якщо це вірно для Емерсона, чи не в тисячу разів більше це вірно для нас з вами? Припинимо ж думати тільки про свої досконалості й бажання. Спробуймо усвідомити найкращі риси інших

людей. Тоді не буде місця підлабузництву. Давайте чесні й щирі оцінки. Будьте «сердечними у своєму схваленні й щедрими на високі оцінки», і люди будуть плекати ваші слова, дорожити ними, повторювати їх протягом усього свого життя — повторювати через роки, коли вже й забудете їх.

Правило 2:

Давайте чесну, щирю, високу оцінку.

Розділ 3

**«Той, хто поводитьсь так, має весь світ.
Той, хто не може, —
мандрує окремою стежкою»**

Я часто їжджу рибалити до Мейна влітку. Я особисто в захопленні від полуниці з вершками, та впевнився, що з якоїсь дивної причини риба надає перевагу черв'якам. Таким чином, коли я йду рибалити, я не думаю про те, що подобається мені, і не насаджую на гачок полуницю з вершками. Звичайно я пропоную рибі черв'яка або сарану: «Чи не скуштуєш цього?»

Чому ж не скористуватися такими простими розміркованнями, коли «рибалиш» на людей?

Саме так і поведився Ллойд Джордж, прем'єр-міністр Великобританії під час Першої світової війни. Коли хтось запитав його, як він спромігся такий тривалий час залишатися при владі, коли всі інші лідери того часу — Вільсон, Орландо, Клемансо — були давно у відставці й позабуті, Ллойд Джордж відповів, що його стійка позиція на верхівці влади обумовлена його вмінням здогадуватися, яку наживку слід насаджувати на гачок, щоб задовольнити рибу.

Навіщо говорити про те, що хочеться нам? Це по-дитячому. Безглуздо. Звичайно ж, вам цікаво говорити про те, чого хочете ви. Ви завжди виявляєте до цього інтерес. Але ж не тільки ви одні. Усі інші, так само, як і ви, цікавляться тим, чого хочеться їм.

Дійсно, існує один-єдиний спосіб у цьому світі впливати на іншу людину — це говорити з нею про те, чого вона прагне, і показати, як цього можна досягти.

Пам'ятайте про це, коли завтра будете намагатися примусити когось щось зробити. Якщо, наприклад, ви не хочете, щоб ваші діти палили, не забороняйте їм і не кажіть, що ви цього не хочете, але розтлумачте, як цигарки можуть перешкодити їм відвідувати баскетбольну команду або не дати виграти на дистанції у сто ярдів.

Це корисно пам'ятати незалежно від того, чи ви маєте справу з дітьми, телятами або шимпанзе. Наприклад, одного чудового дня Ральф Уолдо Емерсон із сином намагалися загнати теля до хліву. Але вони припустилися загальної для всіх помилки, думаючи тільки про те, чого хотіли вони: Емерсон підштовхував, а його син тягнув. Але теля думало так само, як і вони — тільки про те, що воно саме хотіло; отже, воно упиралося своїми міцними ногами й рішуче відмовлялося покидати пасовисько. Служниця-ірландка побачила їхнє скрутне становище. Вона не вміла писати есе та книги, але в даному випадку вона краще розуміла коня або теля, ніж Емерсон. Вона подумала про те, чого б хотіло теля, потім увіпхнула до його рота свій палець, дала трішечки посмоктати, а потім спокійно відвела до хліву.

Кожна ваша дія з моменту появи на світ відбувалася тому, що ви чогось хотіли. А щодо вашого великого внеску до Червоного Хреста? Так, це не виняток із правила. Ви зробили цей внесок тому, що хотіли простягнути руку допомоги; хотіли зробити красивий, неегоїстичний, благодійний вчинок. «Коли ви подали хоча б одному з Моїх братів, то ви подали Мені».

Якщо б бажання відчуті це було не таким сильним, ви не зробили б внесок. Звичайно, ви могли це зробити тому, що вам було соромно відмовити або ваш вкладник попросив так вчинити. Але, певна річ, ви зробили внесок, тому що хотіли цього.

Гаррі А. Оверстріт у своїй науково-популярній книзі «Мотивація людської поведінки» писав: «Наші дії впливають з того, чого ми дійсно бажаємо... й найціннішою порадою, яку можна дати щодо вимушення когось до дії — чи то в бізнесі, у школі або в політиці — це передусім викликати у цієї особи палке бажання. Той, хто поводитьсь так, має весь світ. Той, хто не може, — мандрує самотньо».

Ендрю Карнегі, забитий злиднями шотландський хлопець, що розпочав працювати за два центи на годину й залишив після себе 365 мільйонів доларів, дуже рано в своєму житті збагнув, що є тільки один спосіб впливати на людей — це розмовляти з ними тільки про те, про що вони хочуть. Він провчився в школі тільки чотири роки, проте він навчився керувати людьми.

Для ілюстрації: його своячка до болю непокоїлося за двох своїх хлопців. Вони були в Яйлі й через велику зайнятість своїми справами забували регулярно писати додому, незважаючи на палкі материні листи.

Тоді Карнегі запропонував парі на сто доларів, що отримає відповідь з першою ж поштою, навіть не попросивши про це. Коли парі було прийнято, Карнегі написав небіжам коротенького

листа, в якому мимохідь обмовився, що вкладає по п'ять доларів кожному.

А втім він і не думав вкладати гроші.

Відповіді надійшли з першою ж поштою з подякою «Дорогому дядечкові Ендрю» за його добре послання й — ви самі можете закінчити це речення.

Інший приклад переконання надійшов від Стена Новака з Клівленда, Огайо, слухача наших курсів.

Одного вечора, повернувшись з роботи додому, Стен побачив, що його наймолодший син Тім леметує, б'ючи ногами по підлозі в кімнаті. Йому треба було наступного дня йти до дитячого садка, і це було протестом і ознакою, що він не хоче йти. Звичайною реакцією Стена було б загнати дитину до її кімнати й наказати їй краще змінити своє рішення щодо дитячого садка. Він не мав вибору. Але того вечора, розуміючи, що це не допоможе Тімові піти до дитсадка в найкращому стані своїх думок, Стен сів і подумав: «Чому б на місці Тіма мене могло хвилювати відвідування дитячого садка?» Він з дружиною склав список усього гарного, що могло очікувати на Тіма: малювання, співи, зустріч з новими друзями. Потім вони вдалися до дії. «Ми всі почали малювати на кухонному столі — моя дружина Ліл, мій другий син Боб і я — усі розважались. Невдовзі Тім почав підглядати з-за рогу. А потім і він узяв участь. Я сказав йому, що спочатку треба піти до дитячого садка, щоб цього навчитися, а потім з ентузіазмом я оголосив увесь список так, щоб він міг зрозуміти, розказуючи про всі розваги, які чекають на нього в дитячому садку. Наступного ранку я думав, що підвівся першим, але у вітальні внизу я побачив напівсонного Тіма в кріслі. На моє запитання, що він тут робить, Тім відповів, що чекає, коли треба буде йти до дитсадка, бо не хоче запізнюватись. Ентузіазм усієї нашої сім'ї викликав у Тіма палке бажання, чого неможливо було б досягти ніякими умовами або погрозами».

Коли завтра ви захочете переконати когось щось зробити, спочатку помовчте й подумайте, у який спосіб можна викликати бажання у цієї особи це зробити. Це запитання відверне вас від безглуздої порожньої балаканини про ваші власні бажання.

Кожного сезону я орендував великий бальний зал одного з нью-йоркських готелів на двадцять вечорів для проведення курсу лекцій.

На початку одного із сезонів мене несподівано було попереджено, що плата за оренду підвищується в три рази. Ця новина надійшла після того, як були надруковані й розповсюджені квитки та були зроблені необхідні повідомлення.

Природно, я не хотів платити більше, та чи був сенс розмовляти з адміністрацією готелю, чого хотів або не хотів я? Їх цікавило тільки те, чого хотіли вони. Проте через кілька днів я пішов до менеджера. «Я був до деякої міри вражений, отримавши вашого листа, — сказав я, — але зовсім не звинувачую вас. На вашому місці я, мабуть, теж написав би подібного листа. Ваш обов'язок як менеджера готелю — отримати якомога більше прибутків. Якщо ви не будете цього робити, ви маєте бути звільненим. Зараз давайте візьмемо папір і запишемо все, що вигідно і не вигідно від того, що ви наполягаєте збільшити плату.

Тут я взяв поштовий папір, провів посередині лінію і написав назви — «Вигідно», «Невигідно». У стовпці «Вигідно» я написав: «вільний бальний зал» — і повів далі: вам вигідніше здавати зал для танців і зборів. За ці заходи ви отримаєте набагато більше, ніж за дозвіл читати курс лекцій. Якщо я орендую зал двадцять вечорів за сезон, для вас це, звичайно, означає втрату якоїсь вигідної пропозиції.

Тепер розгляньмо «Невигідно». По-перше, замість збільшення прибутку за мій рахунок, ви його зменшуєте. Фактично, ви його втрачаєте, тому що я не можу заплатити суму, яку ви вимагаєте, і буду змушений проводити лекції в іншому місці.

Існує також інша незручність для вас. Ці лекції привертають увагу безлічі освічених і культурних людей до вашого готелю. Це гарна реклама для вас, чи не так? Дійсно, якщо б ви витрачали п'ять тисяч доларів на рекламу в газетах, ви не зібрали б стільки людей до вашого готелю, скільки збираю я своїми лекціями. Це дуже цінно для готелю, чи не так?

Висловивши це, я написав у відповідному стовпці ці дві «незручності» і передав цей папірець менеджеру зі словами, що я бажаю йому ретельно розглянути всі прибутки й витрати, а потім дати мені остаточну відповідь.

Наступного дня я отримав лист, яким було повідомлено, що моя орендна плата підвищується лише на 50% замість 300%.

Зверніть увагу, що я досяг зменшення плати, ні слова не говорячи про те, чого хочу я. Увесь час я розказував, чого хоче інша людина і як вона може цього досягнути.

Припустимо, я повівся б природно — увірвався б до його кабінету й заволав: «Що означає підвищення орендної плати на 300% у той час, коли, як ви добре знаєте, усі квитки розпродані, оголошення зроблені? 300 відсотків! Неймовірно! Безглуздо! Я не буду платити таку суму!»

Що б тоді сталося? Сперечання призвели б до кипіння пристрастей, а ви добре знаєте, чим закінчуються такі сперечання.

Навіть якби я переконав його у своїй правоті, йому б гордість не дозволила відступити й поступитися.

Ось одна з найкращих порад щодо тонкого мистецтва людських відносин. «Якщо існує якийсь секрет успіху,— сказав Генрі Форд,— він полягає у тому, що ви спроможні сприйняти точку зору іншої людини і побачити речі під її кутом зору так, як ви їх бачите під своїм власним».

Такий гарний вислів хочеться повторити: «Якщо існує якийсь секрет успіху, він полягає у тому, що ви спроможні сприйняти точку зору іншої людини і побачити речі під її кутом зору так, як ви їх бачите під своїм власним».

Це здається таким простим, таким очевидним, що кожен має відразу переконатися у справедливості цих слів; проте 90 відсотків людей нашої планети у 90 відсотках випадків ігнорують це.

Приклад? Прогляньте завтра вранці лис *и* на вашому столі й ви певнитесь, що в більшості з них грубо порушується цей важливий принцип здорового глузду. Візьмемо лист, написаний керівником відділу радіо великого рекламного агентства, філії якого містяться в різних кутках континенту. Цього листа було надіслано менеджерам місцевих радіостанцій по всій країні. (У дужках наведені мої відгуки на кожний абзац).

Містеру Джону Бленку
Бленквіль
Індіана
Шановний містере Бленк!

Наша компанія бажає зберегти провідне місце в царині радіореклами.

(Кого цікавить бажання вашої компанії? Мене турбують мої особисті проблеми. Банк скасував моє право викупу застави на мій будинок; жуки знищили троянди, учора сталося зниження на фондовій біржі. Я втратив цього ранку багато грошей, мене не запросили на вечір до Джонсонів, лікар сказав мені, що в мене високій кров'яний тиск, неврит і лупа. І що ж відбувається? Я приходжу вранці до офісу, стурбований, розгортаю пошту, а там якась нісенітниця від нью-йоркського хлопця про бажання його компанії. Отакої! Якщо б він міг тільки передбачити, яке враження справить його лист, він миттєво залишив би рекламну справу й розпочав би виготовлення засобів проти овечих вошей).

Наше рекламне агентство широко відоме й в оплотом усієї радіомовної мережі. Наша практика додаткової оплати часу передач з року в рік зберігає нам чільне місце.

(Ви великі й багаті й завжди нагорі, чи не так? То й що з того? Мене це ніяк не обходить, хоч би ви були такі великі, як «Дженерал моторс», «Дженерал електрик» та «Дженерал Стаф оф Ю. С. Армі» усі разом. Якби ви мали стільки розуму, хоча б скільки має колібрі, то ви б зрозуміли, що мене не цікавить, які великі ви, а цікавить, який великий я. Усі ваші балачки про вашу величність примушують мене зайвий раз відчутти, що я малий та незначущий).

Ми бажаємо, щоб нашу службу вважали останнім словом в царині інформаційного радіомовлення.

(Ви бажаєте! Ваше бажання. Ви — неосвічений віслук. Мене не цікавить, чого бажаєте ви або чого бажає президент Сполучених Штатів. Дозвольте мені сказати раз і назавжди, що мене цікавить, чого бажаю я, але ж ви ані словечка не написали про це у своєму жалюгідному листі).

Отже, просимо вас залучити нашу компанію до списку найулюбленіших інформаційних передач — хоча б частково те, що стане в пригоді агентству.

(Список уподобань! Яке нахабство! Ви натякаєте на мою малозначущість своєю розповіддю про вашу компанію, а потім просите внести вас до списку «уподобань», не сказавши навіть «будь ласка»).

Швидко отримання вашої відповіді на цей лист, що дасть нам змогу дізнатися про ваше рішення, було б взаємовигідним.

(Дурень! Ви надсилаєте мені цей папірець, розмножений і поширений, як осіннє листя, та ще й маєте нахабство просити мене, коли я занепокоєний заставою, трояндами, кров'яним тиском, сісти й диктувати особисте підтвердження про отримання вашого листа та ще й «невідкладно». Що ви хочете сказати цим «невідкладно»? Хіба ви не знаєте, що я так само зайнятий, як ви, або, принаймні, я так думаю. А якщо все ж перейти до суті справи, то хто дав вам таке право наказувати мені, наче лорд, що мені робити? Ви кажете, це буде «взаємовигідно». Нарешті ви спромоглися згадати і про мою вигоду. Але у чому полягає для мене ця користь, ви нічого конкретного не сказали).

Щиро Ваш, Джон Доу,
завідувач відділом радіо

Р. С. Можливо, вас зацікавить передрук, що додається з «Бленквіль джорнал» і ви захочете включити його до передачі вашої радіостанції.

(Тільки наприкінці, у поетскриптумі, ви згадали про те, що може допомогти мені в розв'язанні однієї з моїх проблем. Чому ж ви не почали з цього — тепер це вже не має значення. У службовця рекламної справи, який спромігся написати таку нісенітницю, мабуть, якісь негаразди з мозком. Вам не потрібен лист з нашим рішенням. Те, що вам потрібно, — це кварта йоду від запалення щитовидної залози).

Отже, якщо людина, що присвятила своє життя рекламній справі і вважається спеціалістом у мистецтві переконувати людей щось купувати, могла написати такого листа, то чого ж можна чекати від м'ясника, пекаря або автомеханіка?

Ось інший лист, написаний завідувачем фрахтової компанії слухачеві наших курсів Едварду Вермілену. Яке враження справив цей лист на адресата? Прочитайте його, а потім я вам про це розкажу.

«А. Зерегаз санс, Інк.»

28 Фронт ст.,

Бруклін, Н.-Йорк, 11201

До уваги містера Едварда Вермілена

Джентльмене!

Наша вантажно-розвантажувальна станція має труднощі в роботі у зв'язку з тим, що більшість вантажів надходить у другій половині дня. Це призводить до заторів, наднормованої роботи, простоїв транспорту, а в деяких випадках затримання вантажу. 10 листопада ми отримали від Вашої компанії п'ятсот десять місць о 16 годині 20 хвилин.

Просимо Вашого сприяння для подолання труднощів, спричинених пізньою відправкою вантажів. Чи можемо ми розраховувати на Ваші зусилля, щоб у дні відправки вантажів, які треба доставити своєчасно, ми отримували їх, хоча б частково, заздалегідь або у першій половині дня?

При цьому вигода для Вас полягає в тому, що Ваші вантажівки будуть швидше розвантажені, а також в гарантії відправки Ваших вантажів у день їх отримання.

Щиро Ваш
Дж _____ В _____, зав.

Прочитавши цей лист, містер Вермілен, комерційний менеджер «А. Зерегаз санс, Інк.», надіслав його мені з таким коментарем:

«Цей лист викликає ефект, протилежний тому, на який розраховує адресант. Лист розпочинається викладенням труднощів залізниці, які нас, відверто кажучи, не хвилюють. Від нас чекають сприяння, не беручи до уваги, які незручності у зв'язку з цим з'являться у нас, нарешті, в останньому абзаці зазначається, що у випадку нашого сприяння наші вантажівки будуть розвантажуватись швидше і буде гарантована відправка вантажів у день їх отримання.

Інакше кажучи, те, в чому ми найбільше зацікавлені, згадується в останню чергу, і весь лист викликає імовірніше антагонізм, а не бажання сприяти».

Давайте розглянемо, як ми можемо переписати цей лист з метою поліпшення. Не будемо марнувати час, розповідаючи про наші проблеми. Як радив Генрі Форд, давайте «прийнемо точку зору іншої людини й подивимось на речі під її кутом зору так само, як під своїм власним».

Ось один з варіантів поновленого листа. Можливо, не найкращий, але все ж таки вдосконалений.

«М-ру Едварду Вермілену,

с/о «Зерегаз санс, Інк.»

28 Фронт стрит,

Бруклін, Н.-Йорк, 11201

Шановний містере Вермілене!

Ваша компанія є нашим найкращим клієнтом протягом 14 років. Звичайно, ми високо цінуємо нашу співпрацю і завжди раді забезпечити Вас швидким та ефективним обслуговуванням, якого Ви заслуговуєте. Проте, на жаль, ми не можемо цього забезпечити, коли Ваші вантажівки з великими партіями вантажу прибувають у другій половині дня, як це сталося 10 листопада. Чому? Тому що багато інших клієнтів теж доставляють вантажі в другій половині дня. Природно, це призводить до заторів. Це означає, що Ваші вантажівки простоюють біля перонів, а іноді відправляються значно пізніше.

Це дуже погано, але цьому можна запобігти. Якщо Ваші вантажі прибуватимуть вранці, вони не будуть простоювати, бо будуть негайно помічені, а наші робітники повернуться додому раніше, щоб за обідом насолоджуватися макаронами, чудово виготовленими Вами.

Незважаючи на те, коли будуть надходити Ваші вантажі, ми завжди раді зробити все, що в наших силах, щоб обслужити Вас якнайшвидше.

У Вас багато справ: Будь ласка, не турбуйтеся про відповідь на цей лист.

Щиро Ваш,
Дж _____ В _____, зав.»

Барбара Андерсон, яка працює в нью-йоркському банку, хотіла переїхати до Фенікса, Аризона, через слабе здоров'я свого сина. Використовуючи принципи, засвоєні на наших курсах, вона надіслала до дванадцяти банків Фенікса лист такого змісту:

«Шановний сер!

Мій десятирічний досвід банківської роботи може стати в пригоді для такого престижного банку, як Ваш.

У різних напрямках банківської діяльності з «Бенкез Траст Компані» у Нью-Йорку, відповідно моїй нинішній посаді менеджера відділу, я набула досвіду в різних сферах банківської справи, у тому числі депозити, кредити, позики та адміністративна робота.

Я переїду до Фенікса в травні і впевнена, що зможу зробити внесок до успішної діяльності Вашого банку. Я буду у Феніксі з 3 квітня і високо ціную можливість показати Вам, як я можу допомагати Вашому банку досягати поставлених цілей.

Щиро,
Барбара Л. Андерсон».

Як ви думаєте, чи отримала місіс Андерсон відповідь на цей лист? Одинадцять із дванадцяти банків запросили її на інтерв'ю, і вона мала змогу вибирати, якому банку надати перевагу. Чому? Місіс Андерсон не наполягала на тому, що хоче вона, а зазначила в листі, як вона може стати їм у пригоді, сконцентрувавши увагу не на своїх потребах, а на їхніх.

Тисячі комівояжерів, стомлених, розчарованих, з низьким заробітком, мандрують вулицями. Чому? Тому що завжди думають про те, чого хочуть самі. Вони не збагнуть, що ні ви, ні я не хочемо щось купувати. Якщо ми захочемо, ми підемо й купимо. Кожен із нас цікавиться тільки розв'язанням своїх власних проблем. Але якщо комівояжер зможе показати нам, як його послуги або товари допоможуть нам розв'язати наші проблеми, йому не треба буде переконувати нас. Ми купимо. Покупці схильні відчувати, що вони самі роблять свій вибір, а не під впливом продавця.

Але ж безліч комівояжерів усе своє життя займаються торгівлею, не сприймаючи точки зору покупців. Наприклад, я багато років живу у Форест Хіллі, на маленькому майданчику власних будиночків у центрі Нью-Йорка. Одного разу, коли я поспішав на станцію, випадково зустрів маклера, який багато років займався купівлею і продажем нерухомості у цьому районі. Він добре знав Форест Хілл, і я мимохідь запитав його, з якої цегли побудовано мій будинок: з металевою сіткою чи порожнистою. Він відповів, що не знає, і порадив те, що я знав і без нього, — зателефонувати до Форест-Хіллс-Гарденс Асоційшен. Наступного дня я отримав від нього лист. Чи він дав мені інформацію, яку я хотів знати? Він міг би її отримати за хвилину телефонної розмови. Але він не зробив цього. Він ще раз нагадав мені, що я можу отримати її за допомогою телефону, а потім запропонував доручити йому страхування мого майна.

Він не був зацікавлений у тому, щоб допомогти мені. Він цікавився тільки тим, як допомогти собі.

Дж. Говард Лукас із Бірменгема, Алабама, розповідає, як два комівояжери з тієї ж самої компанії повелися в аналогічній ситуації. Ось його розповідь.

«Кілька років тому я був у менеджерському відділку маленької компанії. Неподалік від нас містився районний відділ великої страхової компанії. Їхні агенти були закріплені за територіями, за нашою компанією було закріплено два агенти, до яких я звертався, — Карл і Джон.

Одного ранку Карл завітав до нашого офісу й мимохідь згадав, що їхня компанія щойно представила новий поліс для страхування життя посадових осіб, і ми, можливо, пізніше зацікавимось цим, а він повернеться до нас, коли буде мати більше інформації.

Цього ж дня Джон побачив нас на вулиці, коли ми поверталися з кав'ярні, і закричав: «Гей, Люк, постій, я маю, хлопці, цікаву новину для вас». Він підбіг до нас і досить емоційно розповів про поліс для страхування життя посадових осіб, що його компанія представила цього ж дня. (Це був той самий поліс, про який згадував Карл). Він хотів, щоб ми були одними з перших. Він виклав нам декілька важливих фактів загального значення і закінчив словами: «Поліс ще новий, тому я б хотів, щоб хтось з нашого офісу прийшов завтра і все пояснив. Зараз, принаймні, давайте підпишемо заяви, а по дорозі я поясню, що до чого». Його ентузіазм викликав у нас палке бажання придбати поліс, хоча ми й не знали всіх деталей. Коли ми все з'ясували, виявилось, що Джонове уявлення про цей поліс було вірним, і він не тільки продав кожному з нас поліси, але пізніше подвоїв обсяг бажуючих.

Карл міг би теж продати нам поліси, але він нічого не зробив для того, щоб викликати у нас бажання їх придбати».

У світі безліч жадібних та користолюбних людей. Отже, рідкісний індивідуум, який безкорисливо намагається допомогати іншим, має велику перевагу. У нього мало конкурентів. Оуен Д. Юнг, відомий адвокат і один з видатних американських бізнесменів, одного разу сказав: «Люди, спроможні поставити себе на місце інших людей, збагнути їхній спосіб мислення, можуть не турбуватися за те, що на них чекає в майбутньому».

Якщо, прочитавши цю книжку, ви придбаєте одну річ, а саме: зростаючу тенденцію ставати на точку зору інших людей, дивитися на все під кутом їхнього зору, якщо це вміння сформує у вас ця книга, вірогідно, що це стане першою цеглиною у фундаменті вашої кар'єри.

Розглядати точку зору іншої людини і викликати в неї бажання щось зробити — не означає таку маніпуляцію, що людина виконує будь-що тільки на вашу користь з незручністю для себе. Кожна із сторін має чогось набувати завдяки спілкуванню. Внаслідок листування з містером Верміленом як адресант, так і адресат збагатились тим, що було запропоновано. І банк, і місіс Андерсон виграли, тому що банк отримав надійного службовця, а місіс Андерсон — пристойну роботу. Також від продажу Джоном страхового поліса містеру Лукасу у виграшу залишилися обидва.

Ще один приклад, коли обидві сторони виграли, використавши принцип виклику бажання, надійшов від Мікаеля Е. Уїддена з Уорвіка, Роуд Айленд, територіального комівояжера «Шел оїл компанії» Майк прагнув стати комівояжером номер один у цьому районі, але одна станція обслуговування не давала йому змоги досягти мети. Цю станцію обслуговував старий чоловік, зовсім не зацікавлений у підтриманні станції в належному вигляді, який був таким жалюгідним, що продаж значно зменшився.

Цей чоловік не прислухався до прохань Майка. Після численних попереджень та задушевних розмов — ніщо з цього не дало результату — Майк вирішив запросити менеджера відвідати найсучаснішу станцію компанії цього району.

Менеджер був так вражений усіма перевагами нової станції, що коли Майк завітав до нього наступного разу, тут усе було на належному рівні, внаслідок чого піднявся рівень продажу. Це дало Майкові змогу досягти звання номер один. Усі його розмови й обговорення не допомагали, тільки викликане в менеджера бажання після відвідання модерної станції дозволило як Майку, так і менеджеру, виграти.

Безліч людей закінчують коледжі, навчившись читати твори Віргілія й оволодівши таємницями обчислювань, але не мають найменшого уявлення про те, як функціонує їхнє мислення. Наприклад, одного разу я проводив курси ораторського мистецтва для випускників коледжів, яких було прийнято на роботу до великої транспортної корпорації. Один із них намагався переконати інших грати в баскетбол у вільний час, говорячи при цьому: «Хочу зробити з вас загартованих людей й навчити грати в баскетбол. Я люблю грати в баскетбол, але коли я останнім часом відвідував спортзал, там не вистачало людей для цієї гри. Днями двоє чи троє з нас зіткнулися в боротьбі за м'яч, і я маю синець під оком. Хочу, щоб ви всі прийшли завтра увечері. Я хочу грати в баскетбол».

Чи поцікавився він, чого хочете ви? Хіба вам хочеться ходити до спортзалу, куди ніхто не ходить? Чи переймаєтесь ви його бажаннями? Вам не хотілося б мати синець під оком?

Чи міг би він виявити приємні для вас речі від відвідування спортзалу? Безсумнівно. Більше енергії. Поліпшення апетиту. Чіткіше мислення. Розвага. Баскетбол. Гра.

Давайте повторимо мудру пораду професора Оверстріта: «Передусім викличте в іншій персоні палке бажання. Той, хто вміє це робити, ~~має~~ має весь світ. Хто не вміє, — мандрує самотньо».

Один із студентів ~~вирішив~~ використати курс аутотренінгу щодо свого малого сина. Хлопчик був надто худорлявим і відмовлявся їсти як слід. Його батьки застосовували звичайні методи. Вони сварили його й докоряли йому. «Мама хоче, щоб ти з'їв те й це». «Батько хоче, щоб ти виріс і став справжнім чоловіком».

Чи звертав хлопчик будь-яку увагу на ці прохання? Рівно стільки, скільки ви звертаєте уваги на піщинку, гуляючи піщаним берегом.

Жодна людина, яка має здоровий глузд, не буде сподіватися, що трирічний хлопчик сприйме точку зору тридцятирічного батька. А втім, саме на це сподівався батько. Це було абсурдом. Врешті-решт він усвідомив це. Тоді він запитав себе: «Що ж все-таки мій хлопчик хоче? Як мені поєднати його бажання зі своїми?»

Це виявилось дуже легким, коли він почав про це думати. Син мав трьохколісний велосипед, на якому любив кататися вздовж будинку в Брукліні. Кількома будинками далі по вулиці жив один шибеник — старший хлопчина, — який зіштовхував малого з велосипеда й катався сам.

Природно, хлопчик з плачем біг до мами, їй доводилось виходити, відбирати у шибеника велосипед і повертати його сину. Це траплялося майже кожного дня.

Чого ж бажав маленький хлопчик? Не треба звертатися до Шерлока Холмса, щоб відповісти. Гідність, гнів, бажання відчувати свою значущість — усі найсильніші емоції — спонукали його до помсти, до того щоб розквасити носа шибенику. І коли батько пояснив хлопчикові, що він зможе подолати одного дня свого кривдника тільки тоді, якщо буде їсти все, що готує мама, — усі проблеми з їжею зникли. Хлопчик почав їсти шпінат, квашену капусту, солону скумбрію — усе, щоб тільки швидше стати досить сильним, щоб подолати кривдника, який знущався з нього.

Розв'язавши цю проблему, батьки зіткнулися з іншою: хлопчик мочився в ліжко.

Він спав в одному ліжку з бабусею. Вранці, коли вона прокидалася й торкалася простирадла, вона говорила: «Подивись, Джонні, що ти знову зробив уночі». А він за звичай казав: «Це не я зробив, а ти».

Його сварили, шльопали, соромили, раз у раз повторювали, що мама не хоче, щоб він це робив, але жоден із заходів не робив ліжко сухим. Потім батьки замислились: «Що ж нам зробити, щоб хлопчик захотів припинити мочитися в ліжко?»

Які ж у нього бажання? По-перше, він хоче носити піжаму, як батько, а не нічну сорочку, як бабуся. Бабусі набридли нічні пригоди, тому вона погодилась купити йому піжаму. По-друге, він хотів мати своє окреме ліжко. Бабуся не заперечувала.

Мама повела його до Бруклінського універсаму, покликала продавщицю й сказала: «Ось цей джентльмен щось хоче у вас купити».

Продавщиця підкреслила його значущість словами: «Молодий чоловіче, що вам показати?» Він «підріс» на 2 дюйми від цих слів і відповів: «Я хочу купити собі ліжко».

Коли йому показали ліжко, мамі воно сподобалось, і вони з продавщицею вмовили сина купити його.

Наступного дня ліжко доставили, і увечері, коли батько прийшов додому, малий побіг зустрічати його з криком: «Тату! Тату! Ходімо нагору, подивисься моє ліжко, яке я купив!»

Батько подивився на ліжко й, згідно з порадою Чарльза Швеба, виявив «щирість у схваленні й щедрість у похвалі».

«Це ліжко ти вже не будеш мочити, чи не так?» — спитав він.

«Ой, ні, ні! Я не збираюсь мочити це ліжко». Хлопчик дотримався слова, тому що це було пов'язано з його гідністю. Це було його ліжко. Він і тільки він купив його. І він тепер носив піжаму, як дорослий. Він хотів поводитися, як дорослий. І він так і зробив.

Інший батько, К. Т. Дачменн, інженер зв'язку, слухач наших курсів, не міг привчити свою трирічну доньку снідати. Звичайні

методи доган, прохань та умовлянь не допомагали. Отже, батьки запитали себе: «Як можна примусити її захотіти снідати?»

Маленька дівчинка любила наслідувати матері й удавати із себе дорослу, отже, одного ранку вони поставили її на стілець і дозволили приготувати сніданок самій.

Певної психологічної миті батько повільно увійшов до кухні саме тоді, коли вона перемішувала страву. Побачивши батька, вона сказала: «Ось, подивись, тату, як я приготувала кашу».

Цього ранку вона з'їла дві порції каші без будь-яких умовлянь, тому що була в цьому зацікавлена. Вона відчула свою значущість, у приготуванні їжі знайшла спосіб самовираження.

Уільям Вінтер одного разу зазначив, що «самовираження — це найважливіша потреба людської природи». Чому б і нам не використовувати знання психологічних законів у бізнесі? Якщо у вас з'явилася блискуча ідея, замість того, щоб примушувати інших вважати її вашою, дозвольте їм самим «приготувати та розмішати» цю ідею. Вони будуть вважати її своєю й, можливо, з'їдять дві порції.

Запам'ятайте: «Передусім викликайте в іншій особі палке бажання. Той, хто це спроможний зробити, матиме весь світ. Хто не зможе, — мандруватиме самотньо».

Правило 3:

**Викличте в іншій особі
палке бажання.**

Резюме

Основні способи спілкування з людьми

Правило 1. Не критикуйте, не осуджуйте, не скаржіться.

Правило 2. Давайте чесну, щирі, високу оцінку.

Правило 3. Викличте в іншій особі палке бажання.

Шість способів привернути до себе людей

Розділ 1

Поводьтесь так, і ви будете всюди охоче прийняті

Навіщо читати цю книгу, щоб дізнатися, як завойовувати друзів? Чому не навчитися техніки найвидатнішого у світі завойовника друзів? Хто ж він? Ви можете зустріти його завтра, йдучи вулицею. На відстані в десять футів від вас він почне крутити хвостом. Якщо ви зупинитесь і поплескаєте його, він буде готовий вистрибнути зі шкіри, щоб показати, як він любить вас. І ви знаєте, що за цим проявом почуттів немає жодних підспудних мотивів: він не прагне продати вам нерухомість і не збирається одружитися з вами.

Чи замислювались ви над тим, що собака — єдина тварина, якій не треба працювати, щоб вижити. Курка повинна нести яйця, корова — давати молоко, канарка — співати. Тільки собака живе, не даючи нічого, крім любові.

Коли мені було п'ять років, батько купив мені за п'ятдесят центів жовтошерсне цуценя. Воно було світлом і радістю мого дитинства. Кожного вечора десь о четвертій тридцять воно сідало перед будинком і пильно дивилося своїми чудовими очима на стежку. І тільки-но воно чуло мій голос або бачило мене крізь кущі, як я розмахую обіднім казанком, воно наче куля зривалося з місця, мчало, захекавшись, на пагорб і вітало мене радісними стрибками та щасливим гавканням.

Тіппі був моїм постійним супутником протягом п'яти років. Потім однієї жахливої ночі — я її ніколи не забуду — його вразила блискавка.

Смерть Тіппі була трагедією мого юнацтва.

Ти ніколи не читав книжок із психології, Тіппі. Тобі це було не потрібно. Якимось природним чуттям ти знав, що, виявляючи щирі цікавість до людей, ти привернеш до себе більше друзів за два місяці, ніж той, хто намагається зацікавити людей собою, за два роки. Дозвольте повторити це. Ви можете привернути до себе більше друзів за два місяці, виявляючи щирий інтерес до них, ніж за два роки, намагаючись зацікавити людей собою.

А втім, ми з вами знаємо людей, які протягом свого життя припускаються грубої помилки, натякаючи раз у раз іншим, що вони мусять виявляти інтерес до них самих.

Звичайно, це не спрацьовує. Люди не цікавляться вами. Вони не цікавляться мною. Вони цікавляться собою — уранці, в обідню та післяобідню пору.

Нью-Йоркська телефонна компанія провела ретельне дослідження телефонних розмов із метою визначення найуживанішого слова. Ви вгадали: це — особовий займенник «Я». «Я». «Я». Його вжито 3900 разів у 500 телефонних розмовах. «Я». «Я». «Я». «Я».

Якщо ви розглядаєте групову фотографію, де є ви, на чие зображення ви передусім звертаєте увагу?

Якщо ви прагнете тільки справити враження на людей та примусити їх зацікавитися вами, ви ніколи не будете мати багато вірних, щирих друзів. Друзі, справжні друзі, не завойовуються таким способом.

Наполеон вивірив це на собі й під час останньої зустрічі з Жозефіною сказав: «Жозефіно, я був таким талановитим, як ніхто на цій Землі, але ж у цей час ви — єдина людина в світі, на яку я можу покластися». Однак історики не впевнені в тому, чи міг він дійсно покластися навіть на неї.

Альфред Адлер, відомий віденський психолог, написав книгу «Що має значити для вас життя?» У цій книзі він зазначає: «Індивідуум, який не виявляє інтересу до своїх побратимів, стикається з великими труднощами в житті й спричиняє багато шкоди іншим. Саме із середовища таких індивідуумів випливають усі людські негаразди».

Ви можете прочитати безліч розумних видань з психології, але не зустрінете твердження більш значущого для нас з вами. Твердження Адлера таке змістовне, що я повторюю його курсивом:

Індивідуум, який не виявляє інтересу до своїх побратимів, стикається з великими труднощами в житті й спричиняє багато шкоди іншим.

Коли я навчався на курсах із новелістики при Нью-Йоркському університеті, перед нами виступав редактор провідного журналу.

Одного разу він сказав, що міг би вибрати будь-яку новелу з тих дюжин, що заповнювали щоденно його стіл, і, прочитавши кілька абзаців, міг відчутти, любить чи ні автор людей. «Якщо автор не любить людей, — зазначив він, — людям не сподобаються його чи її новели».

Цей досвідчений редактор, читаючи лекцію з художньої літератури, зупинявся двічі, вибачаючись за свій повчальний тон. «Я повідомляю вам те ж саме, що й ваш проповідник, — говорив він, — але запам'ятайте, якщо ви хочете досягти успіху в жанрі оповідання, ви мусите цікавитись людьми».

Якщо це справедливо для художньої творчості, то воно втричі слушно, якщо мова йде про безпосереднє спілкування з живими людьми.

Я провів вечір в артистичній убиральні Говарда Терстона — визаного голови чарівників та короля фокусників. Протягом сорока років він гастролював по всьому світові, створюючи ілюзії, містифікуючи тисячі людей та вимушуючи їх розтуляти рота від подиву. На його виставах побувало більш як шістьдесят мільйонів людей, і його прибуток склав майже два мільйони доларів.

Я попросив містера Терстона розкрити мені таємницю його успіху. Певна річ, школа до цього не має ніякого відношення, бо ще маленьким хлопчиком він утік із дому, став бродягою, мандрував у товарних вагонах, спав у стогах сіна, випрошував їжу, де міг, навчився читати, розглядаючи з товарних вагонів вивіски вздовж залізниці.

Чи мав він якісь особливі знання з магії? Ні, він сказав мені, що існують сотні книжок з мистецтва фокусів, і безліч людей має знання в цій царині не менші, ніж він. Але він мав дві особливості, яких не мали інші. По-перше, він мав акторські здібності. Він був справжнім шоуменом. Він знав людську натуру. Усе, що він робив, — кожний жест, інтонація голосу, рухи брів — усе було вивірено заздалегідь і розраховано за секундами. Але на додаток до всього він мав ширий інтерес до людей. Він говорив мені, що більшість фокусників, дивлячись на публіку, думають: «Чудово, зібрався натовп простаків, селяків; я їх швидко пошлю в дурні».

Але метод Терстона був зовсім іншим. Він розповідав мені, що кожного разу, коли він виходив на сцену, говорив собі: «Я вдячний цим людям за те, що прийшли подивитися на мене. Вони дають мені можливість вижити цілком прийнятним для мене способом. Зараз я покажу їм усе найкраще, на що я тільки здатний».

Він зізнався, що ніколи не виходив до вогників рампи без того, щоб знов і знов не повторити для себе: «Я люблю своїх глядачів.

Я люблю свою публіку». Смішно? Абсурдно? Ви маєте право думати, що хочете. Я тільки згадую про це без будь-яких коментарів як про спосіб, який використовував один з найвидатніших ілюзіоністів усіх часів.

Джордж Дік з Норд-Уоррена, Пенсільванія, був вимушений покинути свій бізнес по обслуговуванню станції, коли було побудовано шосе. Ще до того, як наблизились дні безробіття, він відчув потребу розпочати грати на своїй старенькій скрипці. Він мандрував різними місцями, слухаючи музику й розмовляючи зі справжніми скрипачами. Залишаючись сором'язливим і люб'язним, він почав більше цікавитись вивченням таланту й інтересів кожного музиканта, якого зустрічав. Хоча він сам не був видатним скрипачем, у нього з'явилося багато друзів у цій царині. Він відвідував конкурси й незабаром став відомим у колах музикантів східної частини Сполучених Штатів як «дядько Джордж, скрипальний шкребтяр». Коли ми почули про дядька Джорджа, йому було вже 72 роки, але він насолоджувався кожною хвилиною життя. Маючи постійну зацікавленість в інших людях, він створив для себе нове життя у віці, коли більшість людей вважає, що плідні роки вже далеко позаду.

Такий інтерес до людей був також однією з таємниць неймовірної популярності Теодора Рузвельта. Навіть слуги любили його. Його камердинер Джеймс Е. Амос написав про нього книгу, назвавши її «Теодор Рузвельт, герой свого слуги». У цій книжці Амос розповідає про одну визначну подію:

«Одного разу моя дружина запитала Рузвельта, що таке куріпка. Вона ніколи не бачила куріпок, і він описав їх ретельно. Пізніше задзвонив телефон у нашому котеджі. (Амос з дружиною жили в маленькому котеджі в маєтку Рузвельта на березі Ойстер-Бей.) Дружина взяла трубку — це був сам містер Рузвельт. Він зателефонував, щоб сказати їй, що вона може побачити куріпку, якщо визирне у вікно, бо куріпка розгулює навпроти. Не забувати про такі дрібниці було властиве йому. Кожного разу, коли він проходив повз наш котедж, навіть коли не бачив нас, ми за звичай чули його голос: «Оо-оо-оо, Джеймсе!» або «Оо-оо-оо, Енні!» Це було дружнє привітання, коли він проходив».

Як же могла не подобатись слухачам така людина? Чи міг хтось не симпатизувати їй?

Якось Рузвельт завітав до Білого дому, коли там не було президента та його дружини місіс Тафт. Його щира прихильність до

простих людей виявилась вітанням на ім'я кожного зі старих службовців Білого дому, навіть служниці, що має посуд.

«Коли він побачив кухарку Алісу,— пише Арчі Батт,— він запитав, чи пече ще вона кукурудзяні перепічки. Аліса відповіла, що іноді пече для слуг, бо ніхто з верхніх поверхів їх не їсть.

— У них просто погані смаки.— пророкотав Рузвельт,— я скажу про це президентові, коли побачу його.

Аліса принесла йому на тарілці кукурудзяну перепічку, і він попрямував до офісу, жуючи її й вітаючи на ходу садівників та інших робітників... Він звертався до них так само, як у минулому. Айк Гувер, головний швейцар, що прослужив у Білому домі сорок років, сказав зі сльозами на очах:

— Це був єдиний щасливий день для нас за останні два роки, і ніхто з нас не проміняв би його навіть на сто доларів».

Подібне ставлення до не дуже важливих на перший погляд осіб допомогло торговому представнику Едварду М. Сайксу з Нью-Джерсі зберегти свого клієнта.

«Багато років тому,— розповідав він,— я шукав замовників для фірми «Джонсон енд Джонсон» у Массачусеті. Одним із замовників була аптека в Хінґемі. Коли я приходив до цієї аптеки, я завжди розмовляв з продавцем газованої води та з іншим продавцем кілька хвилин, перед тим як іти до власника для отримання замовлення.

Одного дня, коли я завітав до власника аптеки, він повідомив, що не цікавиться більше продукцією «Джонсон енд Джонсон», тому що він відчуває, що вони концентрують увагу на продуктах харчування й надають пільги магазинам, завдаючи шкоди маленьким аптекам. Я пішов, підбравши хвоста, їздив містом кілька годин. Нарешті я вирішив повернутися й спробувати хоча б з'ясувати нашу позицію з власником аптеки.

Коли я повернувся й увійшов, як завжди привітався з продавцями. Коли я піднявся до власника, він люб'язно, з посмішкою зустрів мене. Він подвоїв своє звичайне замовлення нам. Із здивуванням я запитав, що ж сталося за кілька годин після мого першого візиту. Він указав на молодого хлопця біля сатуратора й розповів, що коли я пішов, хлопець зайшов і сказав, що я один із небагатьох відвідувачів аптеки, хто не цурається привітатися з ним та з іншими працівниками. Він сказав власнику, що якщо хто і заслуговує на цей бізнес, то це я. Власник погодився з цим і залишився прихильним клієнтом.

Я ніколи не забував, що щира зацікавленість в інших людях є найважливішою властивістю торгових працівників — будь-якої особи, для будь-якої справи».

На власному досвіді я переконався, що можна отримати увагу, час і співпрацю найвпливовіших осіб, якщо виявити невідому зацікавленість в них. Дозвольте проілюструвати це.

Кілька років тому я читав курс літературного мистецтва в Бруклінському інституті науки та мистецтва, і ми хотіли, щоб до нас прийшли та поділилися досвідом такі відомі й зайняті письменники, як Кетлін Норріс, Пейсон Терхан і Руперт Хьюз. Ми написали їм, що захоплюємося їхніми творами і були б надзвичайно раді прислухатись до їхніх порад і опанувати секрети їхнього успіху.

Кожний лист підписали близько ста п'ятдесяти студентів. Ми зазначили, що розуміємо, які вони зайняті, — надто зайняті, щоб писати листи. Тому ми додали до листа список запитань стосовно їх самих і методів їхньої роботи і сподіваємось отримати відповіді. Це їм сподобалось. Кому б таке не сподобалось? Отже, вони покинули свої домівки й приїхали до Брукліна, щоб простягнути нам руку допомоги.

У такий самий спосіб я переконав Леслі М. Шоу, міністра фінансів кабінету Рузвельта, Джорджа В. Віккерсхема, міністра юстиції в кабінеті Тафта, Уільяма Дженнінгса Брайена, Франкліна Д. Рузвельта і багатьох інших видатних діячів приїхати до нас і розповісти студентам про ораторське мистецтво.

Усі ми — і робітник фабрики, і службовець офісу, і навіть король на троні — усі ми прихильні до людей, які обожнюють нас. Узяти хоча б для прикладу німецького кайзера. Наприкінці Першої світової війни він був, напевно, людиною, яка в усіх на землі викликала люту ненависть. Навіть його нація відвернулась від нього, коли він, рятуючись, утік до Голландії. Ненависть до нього була такою сильною, що мільйони людей охоче роздерли б його на шматки або спалили б живцем на вогнищі. І ось у самий розпал люті один маленький хлопчик написав кайзерові щирого листа, сповненого доброзичливості й обожнювання. Маленький хлопчик запевняв, що незважаючи на те, що думають інші, він буде любити Вільгельма, як свого імператора. Кайзер був глибоко зворушений цим листом і запросив хлопчика приїхати до нього. Хлопчик приїхав зі своєю матір'ю — і кайзер одружився з нею. Цьому маленькому хлопчикові не треба було читати книжок про те, як завойовувати друзів і впливати на людей. Він знав це інтуїтивно.

Якщо ми хочемо мати друзів, давайте щось робити для інших таке, що забирає час, енергію, що є безкорисливим і чуйним. Коли герцог Віндзорський був ще принцом Уельським, він зібрався в подорож до Південної Америки, але до того протягом кількох

місяців навчався англійської, щоб розмовляти з людьми їхньою рідною мовою. Мешканці Південної Америки за це його і полюбили.

Ось уже багато років, як я взяв собі за правило дізнаватися про дні народження своїх друзів. Як? Хоча я сам зовсім не вірю в астрологію, проте розпочинаю розмову щодо віри мого співбесідника в те, що дата народження якось впливає на характер і талан людини. А потім прошу його чи її назвати мені місяць і день народження. Якщо він скаже, наприклад, 24 листопада, я повторю сам про себе: «24 листопада, 24 листопада». Тієї миті, коли він відвернеться, я занотовую його ім'я й дату народження, а пізніше переписую ці дані в книгу днів народжень. На початку кожного року я підкреслюю ці дати у своєму календарі, щоб вони автоматично привертали увагу. Коли наближається черговий день народження, я надсилаю лист або телеграму. Яке враження це справляє! Іноді я виявляюся єдиною людиною на землі, яка про це пам'ятає.

Якщо ми хочемо мати друзів, давайте вітати людей приязно і душевно. Коли хтось зателефонує вам, користуйтеся тим самим правилом психології. Говоріть «алло» тоном, що виражає ваше задоволення тим, що вам зателефонували. Безліч компаній тренують телефоністів вітати кожного абонента тоном, який випромінює зацікавленість і ентузіазм. Зателефонувавши відчуває, що компанія зацікавлена в ньому. Давайте пригадаємо це завтра, коли будемо відповідати на дзвінки.

Виказуйте щирий інтерес до інших не тільки для того, щоб до себе привертати друзів, а й для залучення до вашої компанії більше клієнтів. В одному з видань Національного банку Північної Америки, Нью-Йорк, було надруковано лист Маделін Роуздейл, на вкладці:

«Із задоволенням повідомляю Вам, як високо ціную Ваш персонал. Кожен із них лагідний, увічливий та готовий допомогти. Як приємно, коли тебе доброзичливо вітає касир, після того як ти вистояв у довгій черзі.

Минулого року мою матір було госпіталізовано на п'ять місяців. Часто мене обслуговує касир Марія Петруселло. Вона непокоїлась про мою маму, розпитувала, чи є якість покращення».

Чи є якісь сумніви, що місис Роуздейл залишиться клієнтом цього банку?

Чарльзу Р. Уолтерсу, співробітнику одного з найвідоміших банків Нью-Йорка, було доручено підготувати конфіденціальну до-

повідь про одну корпорацію. Він знав тільки одну людину, яка мала такі необхідні для нього матеріали. Пропустивши містера Уолтерса до кабінету президента, секретар, молода жінка, просунувши голову в дверний отвір, сказала президентові, що сьогодні немає для нього марок.

«Я збираю марки для свого дванадцятирічного сина»,— пояснив президент містеру Уолтерсу.

Містер Уолтерс виклав причину свого візиту і почав ставити запитання. У відповідях президента відчувались невизначеність, неточність, неконкретність. Президент не хотів розмовляти, і було очевидно, що налаштувати його на бесіду неможливо. Інтерв'ю було коротким і безплідним.

«Відверто кажучи, я не знав, що робити,— зізнався містер Уолтерс, розповідаючи цю історію слухачам наших курсів.— Потім я згадав, що сказала йому секретар: марки, дванадцятирічний син... Також пригадав, що іноземний відділ нашого банку колекціонує марки — марки з листів, надісланих з усіх континентів, що омиваються сьома морями.

Наступного полудня я зателефонував цьому чоловікові й лише сказав, що маю кілька марок для його сина. Чи зустріли мене з ентузіазмом цього разу? О, так, сер. Він не зміг би потиснути мені руку з більшим натхненням, навіть якщо б рекламував себе на виборах до Конгресу. Він сяв посмішкою та доброзичливістю.

— Ось ця дуже сподобається моєму Джорджу,— раз у раз вимовляв він, перебираючи марки.— А подивіться ось на цю! Так це ж справжній скарб!

Десь із півгодини пішло на розмови про марки й розглядання фотокарток його сина, а потім, навіть без мого прохання, він витратив більше години на те, щоб дати мені всю необхідну інформацію. Він розповів усе, що знав, а потім викликав своїх підлеглих і розпитав їх. Він зателефонував деяким своїм колегам. Вони навантажили мене фактами, цифрами, доповідями, кореспонденцією. **Мовою газетярів, я мав сенсацію».**

Ось інший приклад:

К. М. Нейфл-молодший із Філадельфії протягом кількох років намагався продати паливо великій організації роздрібною торгівлі. Але ця компанія продовжувала купувати паливо за містом у іншого торговця, а возили його саме повз двері офісу Нейфла. На одному із занять на моїх курсах містер Нейфл виголосив промову, виливши палкий гнів на магазини роздрібною торгівлі, назвавши їх прокляттям нації.

А він ще дивувався, чому не може їм нічого продати.

Я порадив йому застосувати іншу тактику. Викласти коротко, що ж сталося. Потім ми розгорнули дискусію навколо того, чи дійсно магазини роздрібної торгівлі завдають країні більше шкоди, ніж приносять користі.

Нейфл, за моєю порадою, згодився захищати магазини роздрібної торгівлі, для чого і пішов до управителя корпорації, до якої так презирливо ставився. Він сказав: «Я прийшов не для того, щоб продати паливо. Я тут для того, щоб просити вас зробити одну послугу». Потім він розповів про дискусію і сказав: «Я прийшов до вас за допомогою, бо не знаю нікого іншого, хто б зміг навести факти, які мені потрібні. Я прагну виграти у цій дискусії, тому буду глибоко вдячний за будь-яку допомогу, яку ви можете надати».

Ось закінчення цієї історії власними словами Нейфла:

«Я попросив цього джентльмена приділити мені лише одну хвилину уваги. Я так сказав для того, щоб він взагалі погодився прийняти мене. Коли ж я пояснив причину мого візиту, він жестом запропонував мені стілець і розпочав розмову, яка тривала рівно годину сорок сім хвилин. Він викликав ще одного адміністратора, який написав книгу про магазини роздрібної торгівлі. Він написав запит до Національної асоціації магазинів роздрібної торгівлі й отримав для мене конію стенографічного звіту про дебати з цього питання. Він був упевнений, що мережа магазинів роздрібної торгівлі є прикладом відданого служіння людству. Він пишався тим, що підтримує зв'язки із сотнями клієнтів. Його очі блищали від задоволення, коли він про це розповідав, і я мушу визнати, що він відкрив мені очі на деякі речі, про які я ніколи навіть не здогадувався. Він взагалі змінив мої погляди на ці питання. Коли я покидав його офіс, він супроводжував мене до дверей, потім поклав руку на моє плече, побажав успіху в дискусії, запросив завітати ще раз і повідомити його про те, як я розв'язав своє завдання. Його останніми словами було:

— Будь ласка, заходьте навесні. Я б хотів передати вам замовлення на паливо.

Це здалося мені майже чудом. Він сам запропонував купувати в мене паливо навіть без будь-якого натяку з мого боку. Я досяг набагато більше за дві години, дійсно зацікавившись ним і його проблемами, ніж за 10 років намагань примусити його цікавитись моїми проблемами і моїм продуктом».

Ви не відкрили нової істини, містере Нейфл, бо в далекій давнині, за сто років до Різдва Христового, відомий римський поет Публій Сірус висловив думку, що ми цікавимось іншими, коли вони цікавляться нами.

Прояв інтересу, як і всього іншого в людських відносинах, має бути ширим. Це має бути корисним як для людини, що проявляє інтерес, так і для людини, яка сприймає увагу. Це вулиця з двобічним рухом, де обидва напрямки ведуть до користі.

Мартін Гінзберг, який відвідував наші курси в Лонг-Айленді, Нью-Йорк, розповідав, як особливий інтерес няні до нього глибоко вплинув на його життя. «Це було в День подяки, і мені було 10 років. Я був у гарній палаті міської лікарні, бо наступного дня було призначено ортопедичну операцію. Я знав, що на мене чекають місяці прикутості до ліжка, одужування та болю. Мій батько помер; ми з мамою жили в невеличкому помешканні й були на соціальному забезпеченні. Моя мама не мала змоги відвідати мене цього дня.

Протягом дня мене починали переповнювати почуття самотності, відчаю й страху. Я знав, що моя мама сама вдома, хвилюється за мене, що їй теж самотньо, ні з ким їсти і немає досить грошей, щоб влаштувати обід на честь Дня подяки.

Сльози заливали очі, я накрив голову подушкою, а потім ще й ковдрою. Я плакав тихо, але так гірко, що моє тіло здригалося від болю.

Молода нянечка-студентка почула мій плач і підійшла до мене. Вона зняла з мого обличчя ковдру й почала витирати сльози. Вона сказала, як їй самотньо працювати в такий день і не мати змоги бути з сім'єю. Вона запитала мене, чи хочу я пообідати з нею. Вона принесла дві таці з їжею: шмат індички, картопляне пюре, клюквовий соус, а на десерт — морозиво. Вона розмовляла зі мною, намагаючись заспокоїти. Хоча за графіком вона закінчувала роботу о 4 годині вечора, вона залишилась зі мною аж до 23 години. Ми грали в різні ігри, розмовляли, і вона залишалася зі мною, аж поки я не захотів спати.

З того часу минуло багато Днів подяки, але цей ніколи не виходив у мене з пам'яті: завдяки теплу та ніжності незнайомої людини, я стерпів мої почуття фрустрації, страху, самотності».

Якщо ви хочете подібатися іншим, якщо хочете розвивати дійсно дружні стосунки, допомагати іншим й одночасно допомагати собі, запам'ятайте це правило.

Правило 1:

Будьте щиро зацікавлені іншими людьми.

Розділ 2

Простий спосіб справити гарне перше враження

На званому обіді в Нью-Йорку була одна гостя, дама, яка отримала спадщину. Вона весь час намагалась справити гарне враження на всіх. Свою скромну спадщину розтринькала на хутра, діаманти, перлини, але нічого не зробила зі своїм обличчям. Вона не знала того, що знає кожний чоловік, а саме: вираз обличчя набагато важніший за одяг.

Чарльз Швоб казав мені, що його усмішка була оцінена в мільйон доларів. І це, мабуть, відповідає дійсності. Бо його особливість, його шарм, його вміння привертати до себе людей цілком відповідали його винятковому успіху, а найяскравішою рисою була усмішка, що відразу бере в полон.

Вчинки «говорять» голосніше, ніж слова, а посмішка вимовляє: «Ви мені подобаєтесь. Ви робите мене щасливим. Я радий бачити вас».

Ось чому собаки справляють таке враження. Вони так радіють, коли бачать нас, що готові вистрибнути зі своєї шкіри. Отже, природно, ми раді бачити їх.

Усмішка дитини має такий самий ефект.

Чи доводилось вам бачити, коли були в приймальній лікаря, похмурі обличчя пацієнтів, які чекають прийому? Доктор Стефен К. Спроул, ветеринар із Рейтауна, Міссурі, розповідав про типовий весняний день, коли його приймальня була цілком заповнена клієнтами, що чекали на прищеплення своїх улюбленців. Ніхто ні з ким не розмовляв, і всі, мабуть, думали про безліч речей, які могли б зробити замість того, щоб «марнувати час», сидячи тут. Цей лікар одного разу розповів нашим слухачам: «Було шість-сім клієнтів, коли увійшла молода жінка з дев'ятимісячною дитиною та коненям. На щастя, вона сіла біля джентльмена, який майже втрачав розум через тривале чекання на прийом. Наступної миті немовля подивилось на нього з широкою усмішкою, такою характерною для немовлят. Що зробив цей джентльмен? Те, що зробили б ви або я, звичайно, — він посміхнувся у відповідь. Потім він почав розмовляти з жінкою про її дитину і про своїх онуків, а далі всі, хто був у кімнаті, приєднались до розмови; і сум, і напруга перетворились на приємний і радісний обмін думками».

Нещира усмішка? Ні. Вона не введе нікого в оману. Ми знаємо, що вона механічна, й не приймаємо її. Я веду мову про щирі усмішки, що йде від серця, з глибин душі, про усмішку, яка високо цінується на біржі людських відносин.

Професор Джеймс В. Мак-Коннел, психолог Мічиганського університету, так висловив своє відчуття, що таке усмішка: *«Люди, які усміхаються,— сказав він,— керують, навчають і торгують, як правило, ефективно, і їхні діти щасливіші. В усмішці набагато більше інформації, ніж у похмурому погляді. Ось чому заохочення ефективніший засіб, ніж стягнення».*

Менеджер з кадрів одного великого нью-йоркського універмагу сказала мені, що вірогідніше візьме на роботу людину з приємною посмішкою, але яка не закінчила навіть школу, ніж доктора філософії з похмурим обличчям.

Посмішка має чарівну силу, навіть якщо її не видно. Телефонні компанії всюди в Сполучених Штатах мають програму з назвою «телефонна сила», яку пропонують тим, хто користується телефоном для надання послуг або продажу товару. У цій програмі пропонується усміхатися, розмовляючи по телефону. Ваша усмішка проникає у ваш голос.

Роберт Крайер, менеджер комп'ютерного відділу для Цинцинаті, Огайо, розповів, як він досяг успіху у скрутному становищі:

«Я з усіх сил намагався вкомплектувати наш відділ. Нарешті розшукав одного молодого чоловіка з високою кваліфікацією, який був випускником університету. Після декількох телефонних розмов я зрозумів, що він має кілька пропозицій від інших компаній, з яких деякі більше і краще відомі, ніж моя. Я був задоволений, коли він прийняв мою пропозицію. Коли він став до роботи, я запитав його, чому він усе ж таки вибрав нас. Він помовчав трохи, а потім сказав: «Я думаю тому, що менеджери інших компаній розмовляли по телефону в холодній, діловій манері, що примусило мене відчувати себе тільки гвинтиком ділової угоди. Ваш голос звучав так, ніби ви були раді слухати мене..., що ви дійсно хочете бачити мене членом вашої організації. Будьте впевнені — що я розмовляю по телефону з усмішкою».

Голова ради директорів однієї з найкрупніших у Сполучених Штатах компанії з виробництва каучука розповідав, що, за його спостереженнями, людина нечасто досягає успіху в будь-якій діяльності, якщо вона невесела. Цей промисловий керівник був невисокої думки про старе прислів'я, що тільки тяжка праця є чарівним ключем, що відмикає двері до всіх наших бажань. *«Я знав людей,— говорив він,— яким таланило, тому що, займаючись якоюсь справою, вони знаходили час посміятися від душі над вдалим жартом. Пізніше я бачив, як ці люди змінювались, коли жарт ставав*

роботою. Бізнес ставав надокучливим. Вони втрачали радість в роботі й терпіли поразку».

Треба зустрічати людей з радістю, якщо ви хочете, щоб люди теж раділи від зустрічі з вами.

Я пропонував тисячам бізнесменів усміхатися будь-кому кожної години протягом дня, а потім доповісти в класі про результати. Як це спрацювало? Давайте подивимось... Ось лист від Уільяма В. Стейнгардта, члена Нью-Йоркської фондової біржі. Його приклад не єдиний. Він типовий для сотень інших випадків.

«Я одружений протягом вісімнадцяти років, — пише містер Стейнгардт, — і за весь цей час нечасто посміхався дружині й промовляв до неї не більше дюжини слів від моменту пробудження до того, як ішов на роботу. Я був огидним буркотуном, який коли-небудь прогулювався Бродвеєм.

Коли ви попросили мене зробити повідомлення про мій експеримент із посмішкою, я вирішив спробувати це протягом тижня. Отже, наступного ранку, причісуючись, я подивився на своє похмуре обличчя в дзеркалі й сказав собі:

— Білд, ти зараз же зміниш цей похмурий вигляд, що робить тебе схожим на побитого kota, і почнеш усміхатися. І почнеш усміхатися цієї ж миті.

Сідаючи снідати, я привітав дружину словами: «Доброго ранку, люба,» й посміхнувся, як збирався.

Ви попереджували мене, що вона може здивуватися. Так ви недооцінили її реакцію. Вона була зовсім приголомшена. Вона була вражена. Я сказав їй, що в майбутньому це стане регулярним явищем, і продовжую посміхатися кожного ранку.

Зміна мого ставлення принесла більше щастя в наш дім за два місяці, ніж за весь останній рік.

Коли я йду до офісу, я вітаю ліфтера словами «Доброго ранку» й посмішкою. Я вітаю швейцара посмішкою. Я посміхаюсь до касира, коли розмінюю гроші в метро. Коли я ступаю на підлогу біржі, я посміхаюсь усім, хто до того не бачив ніколи, щоб я посміхався.

Я помітив, що всі теж усміхаються у відповідь. Я підтримував розмову з тими, хто приходив зі скаргами та незадоволенням, у бадьорій манері. Я посміхався, коли вислуховував їх, і дійшов висновку, що порозуміння досягається значно легше. Я відкрив, що посмішки приносять мені долари, багато доларів кожного дня.

Я утримую офіс разом з іншим маклером. Один з його клерків — приємний молодий чоловік, і я, натхненний результатами, яких досяг, розповів йому про свою нову філософію людських відносин. Тоді він зізнався мені, що коли я вперше з'явився в офісі, він подумав, що я жадливий буркотун, і тільки недавно змінив

свою думку про мене. Він сказав, що коли я всміхаюсь, моє обличчя приймає дуже людяний вираз.

Зі своєї системи поведінки я повністю виключив будь-яку критику. Замість засудження тепер прагну давати високу оцінку. Я припинив розмови про свої бажання. Прагну зрозуміти точку зору іншої людини. І все це буквально призвело до революції в моєму житті. Я зовсім інша людина, щасливіша людина, багата на дружбу й радість — єдині цінності, що перевершують усе інше».

Ви не маєте бажання усміхатися? Що ж тоді? Дві поради. По-перше, примусьте себе посміхатися. Якщо ви наодинці, висвистуйте або муркотіть якусь мелодію чи співайте. Поводьтеся так, ніби ви щасливі, і це приведе вас до щастя. Ось шлях, який визначив психолог і філософ Уільям Джеймс:

«Здається, що дія йде слідом за почуттям, але насправді вони йдуть поруч, і керуючи діями, які безпосередньо контролює воля, ми маємо змогу опосередковано керувати почуттями.

Таким чином, свідомий шлях до життєрадісності, якщо вона втрачена, — це налаштування на радість, дії й розмова такі, ніби життєрадісність уже повернулася...»

У цьому світі кожен прагне щастя — і це один з вірних шляхів знайти його. ~~Це контроль над своїми думками.~~ Щастя не залежить від зовнішніх умов. Воно залежить від умов внутрішніх.

Не те, що маєте, або хто ви, де ви чи чим займаєтесь робить вас щасливим або нещасливим. А те, що ви думаєте про це. Так, наприклад, дві особи, знаходячись в одному й тому ж місці, займаючись однією й тією ж справою, маючи однаковий капітал і рівні місця у суспільстві, почуваються по-різному: одна — щаслива, інша — ні. Чому? Тому що мають різні точки зору. Я бачив стільки ж щасливих облич серед бідних селян, працюючих за допомогою примітивних засобів на нестерпній спеці тропіків, скільки й в офісах з кондиціонерами в Нью-Йорку, Чикаго та Лос-Анджелесі.

«Немає нічого, що було б гарним або поганим, — сказав Шекспір, — але свідомість робить його таким».

Ейб Лінкольн одного разу висловив думку, що «більшість людей щасливі настільки, наскільки вони налаштовані бути такими». Він був правий. Нещодавно я бачив живу ілюстрацію цієї істини, піднімаючись сходами станції метро Лонг-Айленд в Нью-Йорку. Прямо переді мною піднімалося 30–40 хлопчиків-інвалідів із палицями або милицями. Одного хлопчика несли. Я був вражений тим, що вони сміялися й веселилися, і поділився своїм враженням з одним із супроводжуючих дітей чоловіків.

— Це так, — сказав він, — коли дитина усвідомить, що вона на все життя залишиться калікою, вона спочатку буває вражена цим. Але, як правило, мириться зі своєю долею і тоді стає щасливішою, ніж інші діти.

У мене з'явилося бажання зняти капелюха перед цими хлопчиками. Вони надали мені приклад, який я, надіюсь, ніколи не забуду.

Працюючи в окремій кімнаті офісу, почувався не тільки самотнім, а й не маєш змоги завести друзів серед інших співробітників компанії. Сеньйора Марія Гонзалез із Гвадалахари, Мехико, мала саме таку роботу. Вона заздрила тим, хто працював разом в одній кімнаті, коли вона чула їхні розмови й сміх. Коли вона проходила повз них у холі в перші тижні своєї роботи, вона, ніякуючи, обминала їх.

Через декілька тижнів вона сказала собі: «Маріє, ти не можеш сподіватися, що ці жінки придуть до тебе. Ти повинна сама піти їм назустріч». Наступного дня вона підійшла до охолоджувача води із широкою посмішкою й сказала: «Як ся маєте?» кожному, кого зустріла. Ефект було видно відразу. Посмішки й вітання у відповідь, простір здавався ширшим, робота приємнішою. Знайомства розвивалися й деякі перейшли в дружбу. Її робота та її життя стали більш приємними та цікавими.

Уважно прочитайте уривок з мудрою порадою есеїста та видавця Ельберта Хуббарда — але пам'ятайте, що одне тільки читання не принесе вам користі, поки ви не втілите цю раду практично.

Виходячи з дому, задеріть підборіддя, вище закин'те голову та наповніть легені якомога більше, купайтеся в сонячному світлі, вітайте своїх друзів посмішкою і вкладайте душу в кожний потиск руки. Не бійтеся бути незрозумілим і не гайте ні хвилини, думаючи про своїх ворогів. Намагайтеся міцно зафіксувати у своєму розумі, що б ви хотіли робити, а потім, не звертаючи з напрямку, рухайтесь прямо до цілі. Зосереджуйтесь на великих та приємних справах, які вам подобаються, а потім, коли сплине деякий час, ви відкриєте, що почали підсвідомо використовувати ті можливості, які потрібні для здійснення ваших бажань подібно тому, як корали вилучають із хвиль приливу необхідні для їхнього життя речовини. Намалюйте у своїй уяві образ тієї обдарованої та корисної людини, якою ви б хотіли стати, і коли ви будете зберігати його в думках, він буде щогодини, щохвилини перетворювати вас на таку саму особистість...

Думка — понад усе. Виберіть правильну ментальну позицію — позицію мужності, ширості та життєрадісності.

Правильно мислити — це означає створювати. Усі речі проходять через бажання, і кожний щирий заклик не залишається без відповіді. Ми стаємо схожими на те, до чого повернулося наше серце. Тримайте голову високо. Ми — боги, але ще в ляльці.

У древніх китайців — безодня мудрості, це знає весь світ; вони також мають одну приказку, яку нам треба вирізати й наклеїти на внутрішню сторону наших капелюхів. Вона звучить приблизно так: «Людина без усмішки на обличчі не повинна відкривати крамницю».

Ваша посмішка — це посланець вашої доброї волі. Ваша посмішка освітлює життя всіх, хто її бачить. Для того, хто бачив безліч похмурих людей, які відвертали свої обличчя, ваша усмішка схожа на сонце, що пробивається крізь хмари. Особливо, коли така людина пригнічена босом, клієнтами, учителями або батьками, або дітьми, посмішка допоможе їй зрозуміти, що не все так безнадійно — ще є радість у цьому світі.

Кілька років тому універмаг департаменту в Нью-Йорк-Сіті, визнаючи те напруження, яке витримують їхні продавці перед Різдвом, подарував читачам їхньої реклами такі філософські нотатки:

ЦІНА УСМІШКИ НА РІЗДВО

Це не коштує нічого, але дає багато.

Це збагачує тих, хто отримує, без збіднення того, хто дає.

Це — наче блискавка, але пам'ять про це залишається назавжди.

Ніхто не є таким багатим, щоб обходитись без цього, а бідні стають від цього багатшими.

Це відтворює атмосферу щастя в домі, пестить добру волю в бізнесі, зміцнює дружбу.

Це — спокій для стомленого, сонячне світло для знедоленого та сумного й кращий природний лікувальний засіб для хвилювання.

Це не можна купити, випросити, позичити або вкрасти, бо це таке, що не буде нікому в потребі, якщо воно не дароване.

А якщо в останні години перед Різдвом наші продавці будуть такі стомлені, що не зможуть подарувати вам усмішку, ми просимо вас посміхнутися їм.

Ні в кого немає такої потреби в усмішці, як у тих, хто нічого не має, щоб дати!

Правило 2:

Усміхайтесь!

Розділ 3

Якщо ви цього не робите, — чекайте на неприємності

Наприкінці 1898 року в Рокленд-Кантрі, Нью-Йорк, сталася трагічна подія. В одній сім'ї померла дитина, того ж дня мав відбутися похорон, і сусіди готувались взяти участь. Джим Фарлі пішов до конюшні запрягати коней. Землю покривав сніг, морозне повітря подразнювало шкіру. Жеребець, якого не запрягали кілька днів, застоявся, і коли Фарлі вивів його на подвір'я, до колоди з водою, він загарцював, пустуючи, й несподівано взбрикнувши задніми ногами, убив свого господаря. Отже, у маленькому селі Стоуні Пойнт правили замість одного два похорони. Джим Фарлі залишив вдову з трьома хлопчиками та кількома сотнями доларів страховки.

Старшому, Джиму, було дев'ять років, і він пішов працювати на цегельний завод, возити візком пісок, насипати його у форми, перевертати цеглини, щоб вони висушувались на сонці. Цей хлопчик не мав ніяких шансів набути гарної освіти. Але з притаманним ірландцям чуттям він умів привертати до себе людей, а пізніше, вдавшись до громадської діяльності, він розвив у собі буквально надприродну здібність до запам'ятовування імен людей.

Він ніколи не переступав поріг вищого навчального закладу, але коли йому виповнилося сорок п'ять років, він мав уже вчені ступені 4 коледжів. Він став головою Національного комітету Демократичної партії та міністром пошти Сполучених Штатів.

Одного разу, беручи в Джима Фарлі інтерв'ю, я поцікавився секретом його успіху. Він відповів: «Наполеглива праця». «Ви жартуете!» — вигукнув я. Тоді він, у свою чергу, запитав мене, в чому я бачу причину його успіху. Я відповів: «Вважаю в тому, що ви можете звернутися на ім'я до десяти тисяч осіб». «Ні, ви помиляєтесь, — заперечив він, — я можу звернутися на ім'я до 50 тисяч осіб». Будьте впевнені в цьому. Саме ця здібність містера Фарлі допомогла Франкліну Д. Рузвельту увійти до Білого дому 1932 року.

Під час трирічної подорожі по країні представником концерну з виробництва гіпсу, і тих років, коли він служив у міській управі, Джим Фарлі розробив систему для запам'ятовування імен.

Спочатку вона була дуже простою. Коли він заводив нове знайомство, він дізнавався про повне ім'я людини, його сім'ю, сферу діяльності та політичні погляди. З усіх цих даних він створював у своїй уяві цільну картину й, зустрівши цю людину наступного

разу, якщо навіть це траплялося роком пізніше, він міг невимушено поплескати її по плечу, розпитати про здоров'я дружини й дітей та про те, як там троянди за домом у садку. Не дивно, що йому так поталанило в житті.

За декілька місяців до початку виборчої кампанії Рузвельта на президентських виборах 1932 року Джим Фарлі щоденно пише декілька листів людям, що мешкають у всіх західних та північних штатах. Потім він за дев'ятнадцять днів долає відстань у 12 тисяч миль, подорожуючи по двадцяти штатах колясками, потягами, автомобілями та лодками. Він приїздив до міст і селищ, зустрічався з людьми за сніданком або ланчем, за чаєм або обідом і заводив з ними «задушевні бесіди». А потім мчав до наступної цілі своєї подорожі.

Повернувшись на Схід, він надсилав листи людям, яких він там зустрічав, з проханням надіслати список усіх, хто був присутнім і взяв участь у бесіді. Останній список включав тисячі і тисячі імен, але ж кожний з цього списку отримав особисте послання від самого Джима Фарлі. Ці листи починалися дружнім звертанням «Дорогий Білл» або «Дорога Джейн», а закінчувались завжди підписом «Джим».

Джим Фарлі рано з'ясував для себе в цьому житті, що пересічна людина набагато більше пов'язана зі своїм іменем, ніж з усіма іншими на землі. Тільки запам'ятайте це ім'я, вимовте його при зверненні невимушено, і ви вже зробили людині приємний комплімент, що справляє гарне враження. Але якщо забудете його або схибите у вимові, ви вже поставите себе в досить незручне становище. Одного разу, організуючи в Парижі курси ораторського мистецтва, я надіслав усім американцям цього міста надрукований лист. Друкар-француз, який не знав англійської достатньо, природно, спотворив імена. І один з адресатів, керівник паризького філіалу крупного американського банку, добре пошпетив мене за орфографічні помилки в написанні його імені.

Іноді важко запам'ятати прізвище, особливо, коли воно важко вимовляється. Навіть не намагаючись вивчити його, більшість людей ігнорує його або звертається на ім'я. Сід Леві телефонував іноді одному клієнту, Нікодемасу Пападуласу. Багато хто звертався до нього: «Нік». Леві сказав нам: «Я доклав певних зусиль повторити його ім'я перед тим, як зателефонувати. Коли я звернувся до нього на його повне ім'я: «Добрий день, містере Нікодемасе Пападуласе», він був шокований. Через це кілька хвилин я не чув від нього відповіді. Нарешті він сказав зі сльозами: «Містере Леві, за п'ятдесят років перебування в цій країні ніхто навіть не намагався звернутися до мене на повне ім'я».

У чому ж полягає таємниця успіху Ендрю Карнегі?

Його називали сталіним королем, але сам він був мало обізнаний з виробництвом сталі. Сотні людей, що працювали на нього, знали на виробництві сталі набагато більше, ніж він сам.

Але він добре знав, як обходитися з людьми, і саме це знання зробило його багатим. Дуже рано він виявив організаторські здібності і природжений хист керівника. Ще в десять років він відкрив для себе, яке важливе місце в житті людей посідають їхні імена. І він спромігся використати це відкриття, щоб привертати прихильників. Ось як це було. Коли він був хлопчиком і жив у Шотландії, він придбав кролика, точніше кролицю. Незабаром він став володарем цілого виводка кроликів, не маючи їжі для них. Але в нього була чудова ідея. Він пообіцяв сусідським хлопчикам дати кроликам їхні імена, якщо вони назбирають конюшини та кульбаби. Ця задумка здійснилася, як за чаклунством, і Карнегі назавжди запам'ятав це.

Через кілька років він володів мільйонами, використавши особливості людської психології в бізнесі. Наприклад, він захопив продавати сталеві рейки Пенсільванській залізниці. Президентом «Пенсільванія рейлроуд» був тоді Дж. Едгар Томпсон. Ендрю Карнегі побудував у Піттсбургу велетенський сталепрокатний завод і назвав його «Едгар Томпсон стил воркс».

Ось загадка. Подивимось, чи зможете ви її розв'язати. Коли компанії Пенсільванської залізниці хотіли купити рейки, як ви думаєте, у кого вони їх купували?.. У Сіерса? У Роубака? Ні. Ні. Ви помиляєтесь. Спробуйте ще раз.

У боротьбі з Джорджем Паллменом за пріоритет у виробництві спальних вагонів Стальний Король знову згадав свій кролячий досвід.

Центральна транспортна компанія, якою керував Карнегі, вела боротьбу з компанією Паллмена. Обидві докладали зусилля, щоб отримати контракт на постачання спальних вагонів для «Юніон Пасифік рейлроуд», нагороджуючи при цьому один одного тумаками, збиваючи ціни, що зводило нанівець шанси отримати прибуток. Обидва суперники прибули до Нью-Йорка, щоб нанести візит правлінню «Юніон Пасифік». Зустрівши одного вечора Паллмена в готелі Сент-Ніколас, Карнегі сказав: «Доброго вечора, містере Паллмене! Чи довго ще ми будемо вдавати з себе дурнів?» «Що ви маєте на увазі?» — запитав Паллмен.

Тоді Карнегі пояснив, що має на увазі можливість об'єднання їхніх підприємницьких інтересів. Яскравими висловами він намалював численні переваги їхнього співробітництва перед суперечками. Паллмен слухав його дуже уважно, але аргументи Карнегі

не переконали його остаточно. Під кінець він запитав: «Як би ви хотіли назвати нову компанію?» «Що за питання? Паллмен палас кар компані», — не вагаючись ні секунди, відповів Карнегі. Обличчя Паллмена просяяло. «Ходімо до мене в номер, — сказав він, — обговоримо все докладно». Ця розмова увійшла до історії промисловості.

Саме ця політика запам'ятовування і шанування імен своїх друзів та компаньйонів була однією з таємниць керування людьми Ендрю Карнегі. Він пишався тим, що міг звертатися на ім'я до багатьох своїх робітників, і тим, що за часів його керування жодний страйк не припинив роботи його сталеливарних заводів.

Бентон Лоув, голова «Тексіс соттерс венкшез», був упевнений, що чим більше корпорація, тим частіше вона «холодна». «Єдиний шлях розігріти її, — говорив він, — це пам'ятати імена людей. Співробітник, який каже мені, що не може запам'ятати імена, цим виявляє, що не може запам'ятати важливу частину бізнесу і діє напливунах».

Карен Кірш з «Ранчок Палес Вердес», Каліфорнія, стюардеса ТВА, практикувалася в запам'ятовуванні імен пасажирів і зверталася на ім'я, коли обслуговувала їх. Це супроводжувалося компліментами на її адресу та адресу авіалінії. Один пасажир написав: «Якийсь час я не літав лінією ТВА, але тепер я згоден літати тільки на цих літаках. Ви переконали мене, що ваша лінія шанує особистість, а для мене це дуже важливо».

Люди так пишуться своїми іменами, що готові увіковічувати їх будь-якою ціною. Навіть галасливий та буркотливий дідуган Ф. Т. Барнум запропонував онуку К. Г. Сіллі 25 тисяч доларів за те, щоб він узяв прізвище Барнум-Сіллі, тому що сам не мав синів.

Два століття тому багаті підтримували акторів, музикантів, письменників, митців, щоб вони присвячували їм свої твори.

У бібліотеках і музеях зберігаються багаті колекції тих людей, які й думки не мали, що їхні імена можуть забутися нащадками. У Нью-Йоркській публічній бібліотеці зберігаються колекції книжок Астора й Леннокса. Метрополітен Музеум увіковічує імена Бенджамена Альтмана і Дж. П. Моргана. І майже кожна церква має вітражі з іменами людей, які жертвували на спорудження храму. На будинках багатьох університетських містечок зберігаються імена тих, хто фінансово їх підтримував.

Більшість людей не запам'ятовує імена тому, що не приділяє достатньо уваги і не має необхідної для цього наполегливості. Вони виправдовуються тим, що дуже зайняті.

Але, вірогідно, вони не зайняті більше від Ф. Д. Рузвельта. А він знаходив час запам'ятовувати імена і звертатися на ім'я навіть до

майстрів, з якими йому доводилося спілкуватися. Ось приклад. Фірма Крайслер зробила для Рузвельта спеціальний автомобіль, тому що він не міг користуватися звичайним автомобілем через хворобу ніг. В. Ф. Чемберлен з одним з механіків прибув на ньому до Білого дому. Переді мною лежить лист, в якому він описує цей візит. «Я навчив Президента Рузвельта обходитись з автомобілем, який мав чимало незвичайних приладів, а він навчив мене тонкого мистецтва поведінки з людьми.

Коли я прибув до Білого дому, президент зустрів мене дуже люб'язно і був у доброму настрої. Він відразу звернувся до мене на ім'я, давши можливість почуватися вільно й невимушено. Найсильніше моє враження — це його зацікавленість у всьому, що я мав показати і роз'яснити. Автомобіль було сконструйовано так, щоб можна було керувати тільки одними руками. Безліч зібравшихся розглядали незвичайну машину. Президент зазначив:

— На мою думку, це неперевершено. Усе, що вам треба, — це натиснути на кнопку, і ви вже їдете, не докладаючи особливих зусиль. Це чудово! Я не знаю, що примушує її їхати. Я б волів скоріше потрапити всередину, щоб подивитися, як вона працює.

Коли його друзі та колеги захоплювались машиною, президент сказав присутнім:

— Містере Чемберлене, я дуже вам вдячний за те, що ви витратили багато часу й доклали чимало зусиль на розробку цього автомобіля. Це надзвичайно гарна робота.

Він захоплювався радіатором, спеціальним дзеркалом для спостереження, годинником, прожектором і внутрішнім обладнанням салону, зручним місцем водія й спеціальними чемоданами в багажнику з монограмою на кожному. Він звернув увагу на кожну дрібницю, яку я вніс у конструкцію спеціально для нього, привернув увагу місіс Рузвельт, міс Перкінс, міністра праці, секретаря. Він звернувся навіть до старого носильника Білого дому:

— Джордже, проявіть, будь ласка, особливу турботу про ці чемодани.

Коли урок водіння було закінчено, президент звернувся до мене зі словами:

— Добре, містере Чемберлене! Федеральне резервне управління чекає на мене вже півгодини. Вважаю, що мені слід стати до роботи.

Я привіз із собою механіка. Він був представлений Рузвельту, коли ми приїхали. Він не розмовляв з президентом, тільки один раз Рузвельт чув його ім'я. Це був сором'язливий хлопець, який тримався весь час десь позаду. Але, перед тим як покинути нас, президент звернувся до нього на ім'я, потиснув руку й подякував

за приїзд до Вашингтона. І в цій подяці не було нічого формального. Він дійсно говорить те, що думав. Я відчув це.

Через кілька днів після повернення до Нью-Йорка я отримав фотокартку президента Рузвельта з його автографом і маленькою нотаткою з подякою за співробітництво. Як він знайшов на це час, залишилось для мене таємницею.

Франклін Д. Рузвельт знав, що одним із найпростіших і одночасно ефективних способів привертати до себе людей є запам'ятовуванням імен і вміння дати можливість відчувти свою значущість. А чи багато хто з нас використовує цей спосіб?

Коли ми зустрічаємося з незнайомцем і маємо короточасну розмову, іноді після її закінчення ми не пам'ятаємо його ім'я.

Один із перших уроків політичної грамотності виголошує: «Пам'ятати ім'я виборця — це мистецтво керування державою. Забути — означає приречення до забуття».

Уміння запам'ятовувати імена також важливе в бізнесі та соціальній сфері, як і в політиці.

Наполеон III, імператор Франції і небіж великого Наполеона, пишався тим, що незважаючи на свої монарші турботи, міг пригадати ім'я людини, з якою хоча б один раз зустрівся. Як це йому вдавалося? Дуже просто. Якщо він не почув ім'я досить чітко, він перепитував:

— Вибачте, я погано розчув ваше ім'я.

У випадках, коли ім'я було незвичайним, він запитував, як воно пишеться.

Під час бесіди він знаходив можливість повторити ім'я кілька разів і намагався асоціювати його з особливостями, виразом і загальним виглядом особистості.

Якщо новий знайомий був людиною значущою, Наполеон докладав додаткові зусилля, щоб запам'ятати її ім'я. Коли його Величність залишався один, він записував це ім'я, потім зосереджено вдивлявся в напис, закарбовуючи в пам'яті, і рвав папірець. У такий спосіб він досягав того, що слухова та зорова пам'ять добре зберігала потрібне ім'я. «Усе це забирає час, — сказав Емерсон, — але гарні манери потребують маленьких жертв».

Важливість запам'ятовування й використання імен не є привілеєм королів і державних діячів. Це також важливо для всіх нас. Кен Ноттінгем, службовець «Дженерал моторс», Індіана, за звичай ходив на ланч до кафе компанії. Він помітив, що жінка за прилавком завжди має похмурий вигляд. «Вона готує сендвічі протягом двох годин, і я для неї — наступний сендвіч. Я сказав їй, чого хочу. Вона зважила шинки, дала мені лист салату, трохи чипсів.

Наступного дня було те ж саме. Та сама жінка, та сама вагівниця. Але тепер я помітив її ім'я на візитці. Я посміхнувся й сказав: — Привіт, Юнісе!

Потім замовив, що хотів. Незважаючи на вагівницю, вона відризала великий шматок шинки, поклала три листки салату й насипала купу чипсів».

Нам слід зрозуміти магію імені та усвідомити, як діє на людину, з якою ми спілкуємось, це простеньке правило: Ім'я відокремлює індивідуума, робить його унікалом серед інших. Коли ми спілкуємось, ім'я спричиняє магичну дію на всіх — від офіціантки до державного діяча.

Правило 3:

Пам'ятайте, що ім'я людини є для неї найсолодшим і найважливішим звуком будь-якою мовою.

Розділ 4

Найлегший спосіб стати гарним співрозмовником

Нещодавно мене запросили на партію в бридж. Я не граю в бридж. Там була жінка, яка теж не грала в бридж. Дізнавшись, що я був колись управителем у Лоуелла Томаса, багато подорожував Європою, допомагаючи йому в підготовці ілюстрованих дорожніх оповідань, що ним тоді видавалися, вона сказала: «Містєре Карнегі, розкажіть, будь ласка, мені про дивовижні місця, які ви описували, визначні речі, які ви там бачили».

Коли ми сіли на софу, вона зазначила, що недавно повернулася з чоловіком із подорожі до Африки. Я вигукнув: «Африка! Як цікаво! Я завжди хотів побачити Африку, але ні разу не поталанило побувати, не враховуючи 24 годин стоянки в Алжирі. Скажіть, а були ви там, де водяться крупні звірі? Так! Яке щастя! Я заздрю вам. Розкажіть же про Африку».

Це тривало добрих 45 хвилин. Вона більше ні разу не запитала мене про те, де я був і що бачив. Вона вже не жадала почути розповідь про мою подорож. Усе, що їй було потрібно, — зацікавлений слухач, перед яким вона могла покрасуватися та розповісти про те, де була вона.

Чи було в тому щось незвичайне? Ні. Більшість людей поводить ся так само. Наприклад, нещодавно на обіді, який влаштував один нью-йоркський видавець, я познайомився з відомим ботаніком. Донині мені не доводилось ніколи розмовляти з ботаніками,

І я знайшов його цікавою людиною. Я сидів буквально на краєчку стільця і слухав розповіді про екзотичні рослини й експерименти з розвитку нових рослинних форм, про домашні садки (він повідомив мені цікаві факти навіть про просту картоплю). У мене був невеличкий домашній садочок, а він був такий люб'язний, що порадив мені, як розв'язати мої проблеми. Як я вже зазначив, ми були на званому обіді, де були присутні ще дванадцять осіб, але я, проігнорувавши правила чемності, більше години вів бесіду з одним тільки ботаніком.

Опівночі я попрощався й пішов. Після цього ботанік висловив декілька компліментів на мою адресу. Серед усіх інших теплих слів він назвав мене «найцікавішим співрозмовником».

Найцікавіший співрозмовник? Я? Яким чином? Я взагалі майже нічого не сказав.

Я нічого й не міг сказати, навіть якщо б хотів, бо знаюся на ботаніці не більше, ніж на анатомії пінгвінів. Єдине, що я робив, — це слухав уважно. Слухав, тому що був насправді зацікавлений. І він відчував це. Звичайно, це було йому приємно. Таке слухання — краще за будь-який комплімент, який ми можемо висловити. «Небагато хто з людей, — писав Джек Вудфорд у книзі «Новачки в коханні», — здатні вистояти перед лестопами захопленої уваги». Я зробив навіть більше, ніж виказав йому «захоплену увагу». Я був «щирим у своєму схваленні й щедрим на високу оцінку».

Я сказав йому, що бесіда була надзвичайно цікавою і корисною для мене. Це дійсно так. Я сказав йому, що мені дуже хотілося знатися на тому, чим він займається. І мені дійсно хотілося. Сказав, що хотів би з ним помандрувати полями й луками. Це насправді так. Сказав, що хотів би зустрітися з ним знов. І я хотів.

Таким чином я справив враження гарного співрозмовника, хоча насправді я був гарним слухачем, що підбадьорював його на розмову.

А в чому ж полягає таємниця успіху ділових переговорів? Згідно з думкою колишнього президента Гарварда, Чарльза В. Еліота, «не існує ніякої таємниці успіху ділових переговорів... Виключна увага до співрозмовника — ось що є найважливішим. Ніщо не приємно так, як це».

Сам Еліот був майстром у мистецтві слухання. Генрі Джеймс, один з перших видатних новелістів Америки, пригадував: «Слухання доктора Еліота не було простим мовчанням, а було формою активності. Сидячи напружено, з'єднавши руки на коліні, він не рухався, тільки крутив великим пальцем швидше чи повільніше, дивився прямо на співрозмовника, здавалось, що він слухає очима так само, як і вухами. Уважно слухаючи, він

розмірковував, що має на увазі співрозмовник, говорячи те або інше...» Наприкінці бесіди, людина, що говорила, відчувала, нібито це говорив він».

Усе зрозуміло. Чи не так? Не треба вчитися чотири роки в Гарварді, щоб дізнатися про це. А втім ми з вами знаємо, що хазяї магазинів, сплачуючи велику оренду, економлячи на товарі, оформлюючи привабливо вітрини, витрачаючи тисячі доларів на рекламу, беруть на роботу продавців, які не вміють бути гарними слухачами, — продавців, які перебивають клієнта, протирічять йому, хіба що не виштовхують з магазину.

Один магазин у Чикаго майже втратив постійного клієнта, який приносив кілька тисяч доларів щорічно, тому що продавець не вмів слухати.

Місіс Генріетта Дуглас, яка відвідувала наші курси в Чикаго, купила пальто на спеціальному розпродажу. Коли вона прийшла додому, то помітила дірку. Наступного дня вона повернулась до магазину і попросила замінити пальто. Продавщиця не захотіла навіть слухати. «Ви купили його на спеціальному розпродажу, — сказала вона й указала на напис, — читайте: — Товари не підлягають обміну.

— Якщо ви вже купили, залиште собі. Зашийте самі».

«Але це бракований товар», — наполягала місіс Дуглас. «Не має значення, — не дослухавши, сказала продавщиця, — товар не обмінюється».

Місіс Дуглас хотіла вже піти, у розпачі обіцяючи не повертатися до цього магазину ніколи, але несподівано її привітав менеджер, який знав її як постійного клієнта. Місіс Дуглас розповіла все, що трапилось.

Менеджер вислухав її дуже уважно, оглянув пальто і сказав: «Те, що написано, вірно, коли ми влаштовуємо розпродаж у кінці сезону. Але ця «необмінна» політика не стосується бракованого товару. Ми, безумовно, ліквідуємо брак або обмінємо пальто, або, якщо ви не проти, повернемо вам гроші».

Ось вам різниця в обходженні з клієнтами! Якби менеджер не втрутився й не вислухав клієнта, магазин утратив би постійного покупця.

Уміння слухати необхідне, як для домашніх справ, так і для світу бізнесу. Міллі Еспозіто взяла собі за правило уважно вислуховувати своїх дітей. Одного вечора вона сиділа на кухні зі своїм сином Робертом. Після невеличкої дискусії Роберт сказав: «Мамо, я знаю, що ти дуже любиш мене». Місіс Еспозіто розчулилась: «Дійсно, я дуже люблю тебе. Хіба ти не впевнений в цьому?» Роберт відповів: «Ні, я переконаний, що ти любиш мене,

тому що коли б я не звернувся до тебе, ти залишаєш усе, щоб вислухати мене».

Хронічний скаржник, навіть шалений критик стають смиренними й розчуленими в присутності терплячого й приємного слухача, який буде мовчати, поки розлючений критикан роздувається, наче королівська кобра, вивергаючи отруту своїх нищівних аргументів.

Нью-Йоркська телефонна компанія кілька років тому виявила одного з найзлюбивіших абонентів, які слали прокльони «телефонним панночкам». Він насправді проклинав. Він лютував. Він грозився вирвати з коренем клятий телефон. Він відмовлявся платити за рахунками, заявляючи, що вони фальшиві. Він писав листи до газет. Він завалював численними скаргами Комісію громадських послуг і розпочав кілька судових процесів проти телефонної компанії.

Нарешті було направлено одного з найдосвідченіших працівників компанії провести переговори з цим буйним дурнем. Працівник дав старому буркотуну змогу відвести душу, терпляче вислуховуючи потоки гнівних тирад. Він слухав, казав «так» і висловлював співчуття його бідам.

«Він шаленів, а я слухав його протягом трьох годин, — розповідав представник компанії потім на моїх курсах. — Потім я приходив ще раз і слухав триваліше. Я мав бесіду чотири рази. Уже під час третього візиту він «залучив» мене до створеної ним організації, яку називав «Асоціація захисників телефонних абонентів». Я й досі член цієї організації. Вступивши до неї, я дізнався, що я єдиний у всьому світі представник, окрім нього самого.

Я слухав і висловлював співчуття за всіма пунктами звинувачення, які він висував під час наших зустрічей. Ніхто, жодний представник телефонної компанії не розмовляв з ним таким чином, і нарешті він почав ставитися до мене майже дружньо.

Те головне, з чим я прийшов до нього, навіть не згадувалося під час першого візиту, а також при другому й третьому. Але під час четвертої зустрічі мені вдалося розв'язати питання цілком і остаточно: усі рахунки було сплачено, і вперше за всю історію його конфліктів з компанією він забрав свої скарги з Комісії».

Безсумнівно, цей джентльмен вважав себе лицарем, поклавши на себе хрест священної війни на захист громадських прав проти безсовісної експлуатації. Але, власне, він прагнув отримати відчуття особистої значущості. Він отримував його, виявляючи своє обурення й протест. Але як тільки представник компанії дав йому відчутти себе важливим і значущим, його гнів розвіявся, наче дим.

Одного ранку кілька років тому розгніваний клієнт шаленів у офісі Джуліана Ф. Детмера, засновника вовняної компанії Детмера, яка потім стала видатним постачальником вовняних тканин для швейної промисловості.

«Цей чоловік заборгував нам невелику суму грошей, — пояснив мені містер Детмер. — Клієнт заперечував це, але ми знали, що він помиляється. Після отримання безлічі листів від нашого кредитного відділу, він склав дорожню валізу, прибув у Чикаго й увірвався до мого кабінету, щоб повідомити мене, що він не тільки не буде оплачувати рахунок, але й ніколи більше в житті не замовить товару ні на один долар у вовняній компанії.

Я терпляче вислухав усе, що він хотів сказати, маючи при цьому велике бажання перебити його, але не зробив цього, бо розумів, що тільки поглиблю конфлікт, я дав йому можливість висловитись. Коли він, нарешті, охолонув і поновив здатність щось сприймати, я спокійно сказав:

— Хочу подякувати вам за те, що приїхали до Чикаго і розповіли мені про це. Ви зробили мені велику послугу, бо якщо наш кредитний відділ завдає вам неприємностей, він може також завдати їх і іншим нашим гарним замовникам, а це було б дуже погано. Повірте, я більше зацікавлений почути про це, ніж ви — розказати.

Менш за все він чекав почути від мене такі слова. Гадаю, він був навіть трохи розчарований таким поворотом справи, тому що прибув до Чикаго сказати мені кілька крутих слів, а я замість того, щоб напасти на нього, подякував йому. Я запевнив його, що ми, безумовно, викреслимо ці нещасні копійки з наших бухгалтерських книжок і забудемо про це. Тому що він уважно стежить тільки за одним рахунком, а наші працівники за тисячами, менш вірогідно, що помилився він.

Я сказав йому також, що розумію дуже добре його стан, і якщо сам був би на його місці, відчував би те ж саме. Висловивши щирий жаль з приводу того, що він не буде нічого купувати в нас, я порадив йому звернутися до деяких інших вовняних компаній.

Під час його колишніх візитів ми, як правило, сиділи разом, і на цей раз я запросив його на ланч. Він до деякої міри вимушено прийняв моє запрошення, але коли ми повернулися до офісу, він зробив у нас замовлення набагато більше, ніж коли-небудь раніше. Повернувшись додому у спокійному стані і бажаючи бути чесним з нами, він ще раз переглянув усі рахунки і, знайшовши той загублений рахунок, переказав нам гроші зі своїм вибаченням.

Пізніше, коли дружина подарувала йому сина, він дав йому друге ім'я Деметр і залишився другом і клієнтом нашої фірми до самої смерті через 22 роки».

Багато років по тому один бідний хлопчик, німецький емігрант, після школи мив вікна в крамниці пекаря. Ці люди були такими бідними, що хлопчик мусив ходити по дорозі з валізою, підбираючи біля складу грудки вугілля, що випали з вагонеток. Цей хлопчик, Едвард Бок, не мав можливості закінчити більше шести класів школи. Але завдяки власним зусиллям він став одним з найбільш талановитих видавців в історії американської журналістики. Як же він досяг цього? Це довга історія, але про те, як він починав, можна розказати коротко. Він розпочав з використання принципів, що викладені в цьому розділі.

У тринадцять років він залишив школу і почав працювати посильним у «Вестерн юніон», але ні на мить не залишаючи думки про освіту. Навпаки, він рішуче взявся за самоосвіту. Економлячи гроші на проїзді та сніданках, він набрав певну суму, щоб придбати американську біографічну енциклопедію, а потім зробив нечувану річ. Прочитавши життєписи найвидатніших громадян Америки, він написав їм листи з проханням дати йому додаткову інформацію про їхнє дитинство. Він був «гарним слухачем». Він просив відомих людей написати йому про їхнє життя. Він написав генералу Джеймсу А. Гарфілду, який тоді висувався в президенти, і запитав, чи правда те, що генерал колись тягнув кодолою баржі. І Гарфілд відповів йому. Він написав генералу Гранту, цікавлячись обставинами одного бою. І Грант власноручно намалював карту бою і, запросивши чотирнадцятирічного хлопчика до себе на обід, провів у бесіді з ним цілий вечір.

Невдовзі хлопчик-посильний з «Вестерн юніон» листувався з багатьма ушлавленими особами нації: Р. В. Емерсоном, Олівером Венделлем Холмсом, Лонгфеллоу, місіс Абрахам Лінкольн, Луїзою Мей Олкотт, генералами Джефферсоном Девісом та Шерманом. Він не тільки листувався з ними, але й під час відпустки навідував багатьох з них, де його люб'язно приймали. Цей досвід надихнув у нього віру в свої власні сили, що є само собою неоціненним. А знайомство з цими людьми пробудило в ньому шанобливі поривання, що докорінно змінило його життя. І це все, дозволяє ще раз підкреслити, стало можливим тільки завдяки застосуванню принципів, які ми обговорюємо на цих сторінках.

Ісаак Ф. Маркассен, журналіст, який проінтерв'ював сотні видатних осіб, одного разу сказав, що багато людей не можуть справити гарне враження тільки через те, що не вміють уважно слухати. «Вони настільки заклопотані тим, що мають сказати далі, що не вміють держати вуха відкритими... Видатні особи говорили, що віддають перевагу гарним слухачам над гарними ораторами, але

здібність слухати розвивається, мабуть, повільніше, ніж інші властивості людської натури».

Гарного слухача потребують не тільки відомі особи, а й прості люди. Як було сказано в «Рідерс дайджест», «чимало людей звертаються до лікаря в той час, коли їм потрібна тільки увага».

У найсумніші дні Громадянської війни Лінкольн написав своєму старому другові зі Спрингфілда, Іллінойс, листа з запрошенням прийти до Вашингтона. Лінкольн повідомляв, що він хотів би з'ясувати з ним деякі проблеми. Старий сусід прибув до Білого дому, і Лінкольн кілька годин розповідав йому про доцільність видання декрету про скасування рабства. Лінкольн висунув усі аргументи «за» і «проти», потім зачитував листи й газетні статті, автори яких осуджували його за те, що він прагне звільнити рабів, а інші — за те, що він ще не звільнив їх. Після тривалого монологу Лінкольн потиснув руку старому сусідові, побажав доброї ночі й відправив до Іллінойса, навіть не запитавши про його думку. Фактично Лінкольн промовляв це сам до себе. Мабуть, це дозволило йому упорядкувати свої думки. «Він, здавалося, відчув полегшення після своєї промови», — сказав старий друг. Лінкольну не потрібна була чиясь порада. Йому був потрібний просто співчутливий, дружньо настроєний слухач, якому він міг відкрити душу. Ось чого ми всі потребуємо у складних ситуаціях. У більшості випадків це все, чого прагне розлючений покупець, незадоволений робітник або скривджений друг.

Одним із найвідоміших слухачів сучасності був Зігмунд Фрейд. Людина, яка зустрічалася з Фрейдом, описувала його манеру слухання так: «Він справив на мене таке враження, що я ніколи його не забуду. Він має такі властивості, які я не знаходив у інших людей. Ніколи не доводилось зустрічатися з такою сконцентрованою увагою. Нічого, крім пронизливого погляду, що «проникає в душу». Його очі лагідні й розумні. Голос тихий і теплий. Він мало жестикулює. Але увага, яку він приділив мені, його оцінка того, що я розповідав, хоча й погано, були неперевершеними. Ви не знаєте, що означає бути вислуханим таким чином».

Якщо ви хочете, щоб люди вас цуралися, насміхалися за вашою спиною, навіть ставилися презирливо, ось вам рецепт: ніколи не слухайте нікого тривалий час. Говоріть тільки про себе. Якщо у вас з'явилася думка тоді, коли хтось щось говорить, не чекайте, коли він або вона завершить промову — перебивайте, втручайтеся навіть на середині речення.

Чи знаєте ви таких людей? Я, на жаль, знаю, і що особливо вражає, — це те, що ці люди відомі.

Усі вони, без винятку, надзвичайно надокучливі, вони інтоксовані своїм власним ёго, сп'янілі від відчуття своєї значущості.

Людина, яка говорить тільки про себе, тільки про себе й думає. А «людина, яка думає тільки про себе,— сказав доктор Ніколас Мюррей Батлер, президент Колумбійського університету,— є невігласом незалежно від того, яку освіту вона має».

Отже, якщо ви прагнете стати гарним співрозмовником, станьте передусім гарним слухачем. Цікавлячись, ви зацікавлюєте людей собою. Ставте запитання так, щоб інші відповідали із задоволенням. Підбадьорюйте їх розказувати про себе та про їхні успіхи.

Запам'ятайте, що людина, яка розмовляє з вами, над усе цікавиться собою, своїми бажаннями та проблемами, а не вами й вашими справами. Його зубний біль турбує його більше, ніж голод, який є причиною мільйонів жертв у Китаї. Чиряк на його шиї хвилює його більше, ніж сорок землетрусів в Африці. Думайте про це, коли будете розпочинати розмову.

Правило 4:

Будьте гарним слухачем.

Спонуюайте інших говорити про себе.

Розділ 5

Як зацікавити людей

Ті, кому пощастило бути гостем Теодора Рузвельта, були вражені обсягом та розмаїттям його знань. Хто б не був його гість — ковбой чи берейтор, нью-йоркський політик чи дипломат — Рузвельт завжди знав про що розмовляти. Як же він це робив? Відповідь проста. Напередодні кожного візиту Рузвельт ночами начитувався з того предмета, на якому його гість добре знається. Бо Рузвельт знав, як і всі лідери знають, що єдина стежка до серця людини — це обговорювати ті речі, які є для неї найдорожчими.

Найдобриший Уільям Дайон Фелпс, професор літератури Йельського університету, рано засвоїв цей урок. «Коли мені було вісім років, я проводив уїк-енд у своєї тітки Ліббі Лінслей в її домі у Стретфорді на Хаусетоніку,— пише він у своєму есе «Людська натура».— Одного вечора до неї завітав джентльмен середніх років. Після обміну люб'язностями він звернув увагу на мене. Саме тоді я захоплювався човнами, і наш гість направив розмову на цікаву для мене тему. Після того як він пішов, я із захопленням говорив про нього тітці. Яка чудова людина! Моя тітка розказала мені, що

він нью-йоркський адвокат, що його зовсім не цікавлять човни — він не мав ніякого інтересу до теми бесіди.

— Але ж чому він весь час говорив про човни?!

— Тому, що він — джентльмен. Він побачив, що ти захоплюєшся човнами, і розпочав з тобою розмову на цю тему, знаючи, що тобі буде цікаво й приємно. Він намагався сподобатись тобі.

«Я ніколи не забував тітчиних слів»,— додав Уільям Лайон Фелпс.

Я пишу цей розділ, а переді мною лежить лист Едварда Д. Челіфа, активіста бойскаутського руху. «Одного разу в мене виникла необхідність у підтримці,— пише м-р Челіф.— У Європі мав відбутись міжнародний з'їзд бойскаутів, і я вирішив попросити президента однієї з найкрупніших компаній Америки оплатити подорож одного з моїх хлопчиків.

На щастя, перед тим, як відвідати цього джентльмена, я почув десь про те, що одного разу він виписав чек на мільйон доларів і після оплати повісив його в рамці у себе в кабінеті. І перше, що я зробив, увійшовши до кабінету, попросив дозволу глянути на цей унікальний чек. Чек на мільйон доларів! Я сказав йому, що не знаю нікого, хто б виписував коли-небудь такий чек, і я хочу розказати своїм хлопчикам, що бачив чек на мільйон доларів. Він люб'язно показав мені його. Я висловив своє захоплення і попросив розповісти, за яких обставин було виписано цей чек».

Чи помітили ви, що м-р Челіф розпочав розмову не з бойскаутського руху і не з їхнього з'їзду в Європі — не з того, що було потрібно йому? Він розпочав розмову за темою, що цікавила його співрозмовника. І ось результат: через деякий час цей джентльмен сказав:

— До речі, про що ви хотіли зі мною поговорити?

«Я розповів йому. Для мене було сюрпризом,— продовжував м-р Челіф,— що він негайно дав згоду на те, про що я просив, і навіть більше того. Я просив його направити до Європи тільки одного хлопчика, а він послав п'ятьох і мене, видавши мені кредитний лист на тисячу доларів, щоб ми пробули в Європі сім тижнів. Він також дав рекомендаційні листи до європейських представництв своєї фірми, в яких пропонував організувати нам гідний прийом і обслуговування. До цього ж він сам зустрів нас у Парижі і показав місто. Потім він узяв на роботу декількох хлопців, чії батьки були у скрутному становищі, й донині він входить до активу нашої групи.

Але ж я вважаю, що якби я не знайшов таку близьку його серцю тему, яка викликала теплі почуття, мені було б набагато складніше знайти до нього підхід».

Чи доцільно застосовувати такі методи в бізнесі? Давайте подивимось. Візьмемо, наприклад, Генрі Дж. Дювернуа. «Дювернуа й сини» — одна з нью-йоркських хлібопекарень.

М-р Дювернуа прагнув отримати замовлення на постачання хліба одному з нью-йоркських готелів. Протягом 4 років він кожного тижня навідувався до директора готелю. Він бував на тих громадських прийомах, на яких був директор. Він навіть найняв кімнати в цьому готелі, щоб з'ясувати цю проблему. Але все було марно.

«Потім, — розповідав м-р Дювернуа, — після вивчення курсу людських відносин я зрозумів, що треба змінити тактику. Я вирішив з'ясувати, чим цікавиться ця людина, що викликає в неї справжній ентузіазм.

Незабаром мені стало відомо, що він є членом спілки власників готелів з назвою «Американська гостинність». Він не тільки був членом спілки, але й, завдяки своїй активності, став її президентом, а також — президентом міжнародного товариства власників готелів. Не мало значення, де проходили їхні засідання — він завжди був присутній.

Отже, побачивши його, я завів розмову про діяльність цього товариства. Який же відгук це мало! Який відгук! Протягом півгодини він розповідав мені про це товариство з неймовірним захопленням. Я переконався, що це не тільки його хобі, а й головна пристрасть його життя. Перед тим як я покинув його кабінет, він переконав мене стати членом їхньої організації.

А втім, про хліб я не сказав цього разу ні слова. Але через кілька днів мені зателефонував службовець готелю й попросив прийти зі зразками продукції та списком цін.

— Не знаю, що ви зробили зі старим, — сказав службовець, — але він ні про кого, крім вас, не хоче й слухати.

Замисліться над цим! Чотири роки я домагався отримати від нього замовлення і продовжував би ще стільки ж часу, якби не дізнався, чим він цікавиться й про що любить розмовляти».

Едвард І. Гаррімен із Хагестауна, Мерленд, надумав переїхати до Камберленда після закінчення служби в армії. На жаль, у цьому районі був небагатий вибір роботи. Невеличке дослідження виявило той факт, що компанії цього району належать або контролюються незвичайним ділком Р. Дж. Фанкгаузером, чиє піднесення з бідності до багатства інтригувало м-ра Гаррімена. Але ж шукачі роботи до нього не могли підступитися. М-р Гаррімен пише:

«Розпитування деяких людей дозволило дійти висновку, що його найбільший інтерес полягає в набутті влади та грошей. Оскільки він «захищає» себе від таких людей, як я, за допомогою відданої

та суворой секретарки, я спочатку вивчив її інтереси і прагнення, а потім несподівано завітав до офісу. Протягом п'ятнадцяти років вона була супутницею м-ра Фанкгаузера. Коли я сказав їй, що маю пропозицію для нього, яка може привести до фінансового й політичного успіху, вона зацікавилась. Я також обговорив її конструкторивну участь в його успіхах. Після цієї розмови вона влаштувала мені зустріч з м-ром Фанкгаузером.

Я увійшов до його великого, вражаючого офісу без наміру говорити про мою роботу. Він, сидючи за величезним столом, гримнув до мене:

— Що там у вас, молодий чоловік?

Я відповів:

— М-ре Фанкгаузере, я сподіваюсь, що можу зробити для вас гроші.

Він відразу ж підвівся, запросив мене сісти на великий стілець. Я виклав свої ідеї та шляхи їх реалізації, а також як це буде сприяти його особистому успіху і його бізнесу.

«Р. Дж, як його називали, відразу найняв мене, і протягом 20 років я робив кар'єру на його підприємствах, і ми обоє процвітали».

Розмова про інтереси іншої людини вигідна для обох сторін. Ховард З. Герзіг, лідер у царині працевлаштування, завжди використовував цей принцип. На запитання, яку винагороду він за це має, м-р Герзіг відповів, що він отримує винагороду не тільки від кожної окремої людини, а й має вищу винагороду — продовження свого життя кожного разу, коли він розмовляє з кимось.

Правило 5:

Говоріть про інтереси іншої людини.

Розділ 6

Як швидко привернути до себе людей

Я стояв у черзі, щоб відправити листа на пошті, яка міститься на розі тридцять третьої вулиці і восьмої авеню в Нью-Йорку. Я звернув увагу, що клерку явно набридла його робота — важити конверти, продавати марки, давати здачу, виписувати квитанції — та ж сама нудна робота з року в рік. Отже, я подумав: «Треба постаратися привернути до себе цього парубка. Очевидно, треба сказати йому щось приємне, тільки не про себе, а про нього. Я запитав себе, що ж в ньому є таке, чим можна було б висловити щире захоплення? На такі запитання іноді дуже складно знайти відповідь, особливо, коли бракує досвіду. Але в даному випадку

це було дуже легко. Я відразу побачив щось, що викликало в мене безмірне захоплення.

Коли він важив мій конверт, я промовив емоційно: «Як би я хотів мати таке чудове волосся». Трохи здригнувшись, він глянув на мене, його обличчя осяяла усмішка. «Дякую, — сказав він скромно, — але воно вже не таке, як раніше».

Я запевнив його, що, можливо, воно й утратило частку своєї пишності, втім воно все ще чудове. Він був потішений. Ми ще побалакали, і останнє, що він сказав, було: «Моє волосся багатьом подобається».

Б'юся об заклад, що хлопець того дня не йшов на ланч, а летів, а увечері, повернувшись додому, розповів про це дружині. Б'юся об заклад, що він подивився в дзеркало й сказав: «А в мене дійсно гарна шевелюра».

Я розповів цю історію в одному товаристві, і один з присутніх запитав: «А що вам від нього було потрібно?»

Що мені було потрібно!!! Що я намагався від нього отримати!!!

Якщо ми настільки егоїстичні, що здатні випромінювати добро й прихильність лише тоді, коли треба одержати для себе вигоду, якщо наші душі стали подібними плюсклим яблукам, що прокисли, нас чекає банкрутство, на яке ми заслуговуємо.

Але ж — так — я дійсно хотів щось отримати від цього парубка. Але це було щось неопіненне, і я отримав це, відчувши, що дав йому те, що він не може повернути мені натомість. Таке почуття тривалий час продовжує сяяти у вашій пам'яті після того, як миттєвий випадок спричинив його.

Існує один найважливіший закон людських відносин. Якщо ми йому підкоряємося, ми ніколи не вскочимо в халепу. Дійсно, якщо ви будете дотримуватись цього закону, ви матимете безліч друзів і почуватиметесь щасливим. Але як тільки ми порушимо цей закон, будемо мати численні неприємності. Цей закон виголошує: завжди поведься так, щоб у іншого виникло почуття своєї значущості. Джон Дьюї говорив, що бути значущим — найважливіше прагнення людської природи, а Уільям Джеймс сказав: «Найважливіша властивість людської природи — жадання бути визнаним». Як я вже зазначав, саме це жадання відрізняє нас від тварин. Саме цьому прагненню має завдячувати цивілізація.

Філософи розмірковували над законами людських відносин тисячоліттями й дійшли одного правила. Воно не нове. Старе, як історія. Дотримуватись його навчав ще Заратустра в Персії двадцять п'ять сотень років тому. Двадцять чотири століття тому Конфуцій проповідував його в Китаї. Лао-Ци навчав його своїх учнів у долині Хен. Будда проповідував його на берегах священного

Ганга за п'ять століть до Христа. Священні книги індуїзму навчали законам взаємовідносин за тисячу років до того, як Ісус почав проповідувати їх серед кам'янистих пагорбів Іудеї. Ісус сконцентрував їх в одній думці — мабуть, найважливішій у світі: «Обходьтеся з людьми так, як ви хочете, щоб обходились із вами».

Ви прагнете схвалення від тих, з ким спілкуєтесь? Ви хочете, щоб вас оцінили, як належить? Ви хочете бути значущим у вашому маленькому світі? Ви не хочете слухати дешеві нещирі лестощі, але жадаєте правдивого визнання? Ви хочете, щоб ваші друзі й колеги, як зазначив Чарльз Швоб, були «щирі в своїй високій оцінці й щедрі на схвалення»? Ми всі прагнемо цього.

Отже, підкоримось же золотому правилу й будемо давати людям те, що ми б хотіли отримати для себе.

Як? Коли? Де? Відповідь єдина: *завжди й усюди.*

Девід Дж. Сміт із Вісконсіна розповів у нашому класі, як він упорався з однією делікатною ситуацією, коли його попросили організувати буфет на одному благодійному концерті.

«Перед концертом я прибув до парку й побачив біля лотка двох немолодих уже жінок у поганому настрої. Було очевидно, що вони мають відношення до програми. Коли я стояв, розмірковуючи, що робити, член спонсорського комітету підійшов і дав мені коробку з грошима, а потім подякував за участь у програмі, представивши Роуз і Джейн як моїх помічниць.

Нависла тиша. Розуміючи, що коробочка виглядає як символ авторитетності, я передав її Роуз і пояснив, що я не зможу виправно розпоряджатися грошима, тому буду почуватися краще, коли вона візьме цей обов'язок. Потім я запропонував Джейн навчити двох підлітків користуватися автоматом для газованої води й доглядати за цим.

Вечір пройшов чудово: щаслива Роуз підраховувала гроші, Джейн доглядала за підлітками, а я насолоджувався концертом».

Щоб використати філософію схвалення, не треба чекати, поки ви станете послом Франції або головою кламбакського комітету. Ви можете користуватися цим чудом кожного дня.

Якщо, наприклад, офіціантка замість смаженої по-французьки картоплі принесе пюре, скажіть просто, що вам подобається смажена картопля. Вона неодмінно скаже, що це зовсім нескладно замінити й принесе те, що ви хочете, тому що ви виявили до неї повагу.

Такі коротенькі фрази, як «Вибачте, що потурбував», «Чи не будете ви такі люб'язні...», «Будь ласка», «Чи не вважаєте ви...»,

«Дякую», — маленькі люб'язності підмаслюють негаразди монотонного життя і являють собою ознаки гарного виховання.

Візьмемо інший приклад. Чи читали ви коли-небудь романи Холла Кейна «Християнин», «Суддя», «Чоловік з острова Мен»? Чимало мільйонів людей читають його романи. Він був сином коваля. Закінчивши тільки вісім класів школи, він на момент смерті був найбагатішим літератором у світі.

Ось його історія. Холл Кейн любив сонети й балади, він буквально проковтнув усі поетичні твори Данте Габрієля Россетті. Він навіть написав твір, в якому він оспівував шедеври, що вийшли з-під його пера, і надіслав копію самому Россетті. Россетті був у захваті. «Молодий чоловік, який дає таку високу оцінку моїм здібностям, — подумав Россетті, — мабуть, сам має бути справжньою цінністю». Отже, Россетті запросив цього сина коваля до себе в Лондон і зробив його своїм секретарем. Це був поворотний пункт в житті Холла Кейна, бо в новому статусі він почав щоденно зустрічатися з прославленими письменниками. Завдяки їхнім порадам і натхненній їхньою підтримкою, він розпочав свою письменницьку кар'єру, яка піднесла його ім'я до небес.

Його дім у Грібе Кестль на острові Мен став Меккою для туристів з усіх кінців земної кулі. Його спадок склав багато мільйонів доларів. Але ж хто знає, він міг померти в безвісності й убозстві, якби не написав есе, в якому висловив своє захоплення видатною людиною.

Це сила, вражаюча сила щирого сердечного визнання.

Россетті вважав себе значущою людиною. Це не дивно. Майже кожний вважає себе значущою людиною, дуже значущою.

Життя людини може враз змінитися, коли хтось зробить так, щоб вона відчула свою значущість. Роланд Дж. Роуланд, інструктор наших курсів у Каліфорнії, а також викладач мистецтва й графіки, написав нам про одного студента на ім'я Кріс:

«Кріс був дуже спокійним, сором'язливим, без самовпевненості студентом, якому мало хто приділяв увагу, на яку він заслуговував. Я викладав у групі просунутого етапу, яка вважалася привілейованою для тих студентів, що потрапляли до неї.

У середу Кріс наполегливо працював за своїм столом. Я відчув, що десь в глибині його душі палає полум'я. Я запитав у нього, чи задоволений він тим, що відвідує цей клас. Якби я хотів описати погляд Кріса, емоції чотирнадцятирічного юнака, який намагався стримати сльози!

— Як я, м-ре Роуланде? Чи гарний я студент?

— Так, Крісе, ти гарний студент.

Я був вимушений піти з класу, бо сльози наверталися на очі. Коли цього дня Кріс покидав клас, здавалося, що він підріс на 2 дюйми; він глянув на мене сяючими блакитними очима й сказав оптимістично:

— Дякую, м-ре Роуленде!

Для мене це був урок, який я ніколи не забуду — яке ж глибоке прагнення почуватися значущим. Щоб не забути це правило, я зробив напис: «Ти визначний». Цей напис висить напроти класу, щоб бачили всі, а мені нагадував, що кожний мій студент значущий».

Істинна правда, що більшість людей, з якими ми зустрічаємось, вважає себе в чомусь кращими, тому найвірніший спосіб підібратися до їхніх сердець — це дозволити реалізуватися так, щоб ви могли щиро дати їм високу оцінку.

Пригадаймо, що казав Емерсон: «Кожна людина, з якою я зустрічаюся, перевершує мене в чомусь, і я готовий навчатися в неї».

Але сумна сторона цього явища полягає в тому, що пересічні люди, які менш за все мають право перевершувати когось, всіляко намагаються розпалювати в собі почуття несумісності з тими, кого вважають нижчими за себе, і демонструють це гадасливим і бурхливим проявом емоцій, удаючи, що вони глибоко ображені фактом спілкування з «нижчими» і що їх прямо нудить від цього. Як висловився Шекспір, «людина, гордовита людина, що має навіть маленьку короткочасну владу, розіграє таку неймовірну виставу перед небом Господнім, що примушує ангелів обливатися сльозами».

Збираюся повідати вам три історії про те, як ділові люди — слухачі моїх курсів — застосовували на практиці засвоєні принципи й досягали значних результатів. Давайте, по-перше, розглянемо випадок з адвокатом із Коннектикута, який через родичів не захотів називати своє ім'я.

Невдовзі після вступу на курси м-р Р. зі своєю дружиною подався автомобілем до Лонг-Айленда до її родичів. Залишивши його зі своєю старою тіткою, дружина поїхала відвідати молодших родичів. Він же вирішив, що саме в бесіді зі старою леді доцільно було б використати принцип визнання, про який саме йшлося на курсах. Він подивився навкруги, думаючи, чим би щиро захопитися:

— Цей дім побудовано близько 1890, чи не так?

— Так, — відповіла вона, — цілком правильно. Саме в цьому році його було збудовано.

— Він нагадує мені дім, в якому я народився,— сказав м-р Р. — Його чудово збудовано. Такий просторий, світлий. Нині, як ви знаєте, не будують таких.

— Вірно,— погодилася стара леді,— у наші дні вже не турбують-ся про красу будинку. Усе, чого потребують сучасники,— це невеличка квартира й холодильник, перша — щоб спати, другий — щоб їсти, а час вони гаять поза домом, роз'їжджаючи на автомобілях. Цей будинок — будинок мрії,— сказала вона тремтячим від спогадів голосом.— Його побудувала любов. Ми з чоловіком багато років мріяли про нього, перш ніж побудувати. У нас не було архітектора, ми проектували все самі.

Потім вона повела його оглядати дім, і він висловлював щире захоплення гарними речами, які придбавалися під час подорожей за кордон, а потім любовно зберігалися все життя. Тут були індійські шалі й чайний сервіз у староанглійському стилі, веджвудська порцеляна і спальний гарнітур із Франції, шовкові драпіровки, що колись висіли у французькому замку.

«Показавши мені весь дім,— вів далі м-р Р.,— вона повела мене до гаража. Там на колодках стояв майже новий «паккард».

— Мій чоловік купив його перед тим, як покинув мене назавжди. Я ні разу не їздила на ньому з тих часів... Ви вмієте цінувати справжні речі, і я вирішила подарувати цей автомобіль вам.

— Що ви, тіточко,— сказав я,— ви мене зовсім приголомшуєте своєю щедрістю. Я, зрозуміло, вам надзвичайно вдячний, але не можу прийняти такого подарунка. Адже я вам навіть не родич. Крім того, у мене зовсім новий автомобіль, а ви, певно, маєте набагато більше близьких родичів, які будуть щасливі отримати цей «паккард».

— Родичі! — вигукнула вона.— Вони тільки й чекають, коли я помру, щоб отримати цей автомобіль. Але вони його не отримують.

— Якщо ви не хочете подарувати їм, ви легко можете продати його торговцю секондхенду.

— Продати! Ви думаєте, що я могла б продати, дозволити, щоб в автомобілі, який купив мій чоловік для мене, їздили зовсім чужі люди? І не подумаю продавати. Я дарую його вам. Ви вмієте цінувати гарні речі!

Він щиро намагався не брати цей подарунок, але більше вже не міг відмовлятися, не ображаючи її почуттів.

Ця стара леді, залишившись одна у великому будинку зі своїми шалями, старими гарнітурами і зі своїми спогадами, потребувала хоч маленької уваги. Колись вона була молодою та вродливою, мала успіх, з любов'ю побудувала цей затишний дім, зі всієї Європи

привозила речі, що їй сподобались, щоб прикрасити його. Тепер, у старечій самотності, вона пристрасно бажала хоч краплиночку душевного добра, краплю сердечного визнання, але ніхто не давав їй цього. Коли ж вона несподівано знайшла їх, як знаходять оазис у пустелі, вона не змогла висловити подяку по-іншому, ніж пода- рувавши автомобіль.

Давайте візьмемо іншу історію. Її розповів мені д-р Дональд М. Мак-Магон, завідувач нью-йоркської фірми «Леві енд Вален- тен», що займалася плануванням парків і садків.

«Невдовзі після лекції «Як завойовувати друзів та впливати на людей» я планував розбивку саду в маєтку одного відомого адво- ката. Власник вийшов до мене, щоб дати деякі вказівки про те, де б він хотів висадити кущі рододендронів і азалій. Я сказав:

— Сер, у вас чудове хобі. Я в захопленні від ваших прекрасних собак. Упевнений, що ви будете вигравати блакитні стрічки кож- ного року на великій виставці собак у Медісон Сквер Гарден.

Ефект від цього маленького зауваження був вражаючим.

— Ви праві,— відповів він,— мої собаки дарують мені багато ра- дощів. Чи не хочете оглянути мою псарню?

Майже годину він показував своїх собак і призи, які вони от- римали. Він навіть приніс їхні родоводи й пояснив, яким генеало- гічним лініям вони зобов'язані своїм розумом і красою.

Нарешті, повернувшись до мене, він запитав:

— Чи маєте ви маленького синка?

— Так,— відповів я.

— А як ви гадаєте, чи приємно йому буде отримати маленьке цуценятко?

— О, так, не буде краю його радості.

— Чудово, я подарую йому одне.

Він почав пояснювати мені, як треба годувати цуценя, а потім раптово припинив пояснення:

— Ні, так ви забудете. Я краще напишу.

Він увійшов у дім і написав для мене родовід цуценяти й ін- струкцію, як годувати. Він дав мені цуценя вартістю в сто доларів і витратив годину на розмову зі мною лише тому, що я висловив щире захоплення його хобі та досягнутими результатами».

Джордж Істмен, що прославив фірму «Кодак», винайшов про- зору плівку, що дало змогу рухати кадри, і отримав з цього сто мільйонів доларів, ставши одним із найвідоміших промисловців у світі. Але ж, незважаючи на всі ці велетенські успіхи, він також, як і всі ми, бажав бути визнаним і оціненим.

Наприклад, багато років тому Істмен розпочав будівництво му- зичної школи в Рочестері, а також театру в Кілберн-Холлі на честь

своєї матері. Джеймс Адамсон, президент меблевої фірми «Сьюперіор ситінг компані» хотів отримати замовлення на постачання стільців і крісел для умеблювання цих будинків. Зателефонувавши архітектору, який займався будівництвом, м-р Адамсон попросив його влаштувати зустріч з м-ром Істменом у Рочестері. Коли Адамсон прибув до Рочестера, архітектор сказав йому:

— Я знаю, що ви хочете отримати це замовлення, але абсолютно точно можу сказати, що у вас немає ніяких шансів на успіх, якщо ви заберете у м-ра Істмена більше ніж п'ять хвилин часу. Він дуже зайнятий і педантичний. Тому викладайте коротко свою справу й ідіть.

Адамсон приготувався діяти згідно з цією вказівкою.

Коли його ввели до кабінету, він побачив м-ра Істмена, який схилився над купою паперів. Через декілька хвилин м-р Істмен підвів голову, зняв окуляри й підвівся з-за столу, вітаючи їх:

— Доброго ранку, джентльмени! Що можу для вас зробити?

Архітектор представив м-ра Адамсона, виклавши в двох словах мету його візиту, а тоді м-р Адамсон сказав:

— Поки ви були зайняті паперами, я оглядав ваш кабінет. Ви знаєте, що моя спеціальність — внутрішнє оздоблення дерев'яними покриттями. Я бачив чимало інтер'єрів, але такого чудового кабінету не бачив ніколи.

— Ви нагадали мені те, про що я майже забув, — відповів м-р Істмен. — Ви вважаєте це красивим? Мені теж подобався кабінет спочатку, а нині я такий заклопотаний, що не помічаю цього. Іноді не бачу його тижнями.

Адамсон підійшов до стіни і провів рукою по панелі.

— Це англійський дуб, чи не так? Він де в чому відрізняється від італійського.

— Так, — зауважив Істмен, — це імпортований англійський дуб. Його вибрав мені мій друг, великий спеціаліст з цінних порід дерева.

Потім Істмен став показувати кабінет, звертаючи увагу на пропорції, відтінки кольорів, ручне різьблення по дереву й інші вражаючі деталі, виконані за його вказівкою.

Закінчивши огляд кабінету, що привело Адамсона в захват, вони зупинились біля вікна, і Істмен із властивою йому скромною і м'якою манерою мовлення почав розповідати про будинки, що височіли навколо, які були ним побудовані і передані в дар місту з єдиною метою — допомогти страждаючим людям. Це були Рочестерський університет, міська лікарня, гомеопатична лікарня, дитяча лікарня і будинок Спілки друзів. М-р Адамсон тепло привітав його за шляхетний ідеалізм, керуючись яким, він використав свої великі кошти для полегшення людських страждань. Потім Джордж

Істмен відкрив скляну вітрину і дістав фотокамеру — винахід одного англійця.

Адамсон попросив його розповісти докладніше про перші труднощі, які йому довелося подолати для того, щоб розпочати своє діло. І м-р Істмен з великим почуттям розказав про бідність, якої він зазнав у дитинстві, про те, що його мати рано овдовіла і вимушена була утримувати пансіон, а він служив клерком у страховій компанії за п'ятдесят центів у день. Жах зубожіння переслідував і вдень, і вночі, і він твердо вирішив, що б то не стало заробити стільки грошей, щоб його матусі не довелося до самої смерті обслуговувати мешканців пансіону. М-р Адамсон захопив його новими запитаннями на продовження розповіді й слухав його уважно. М-р Істмен розповів далі історію своїх експериментів із сухими фотопластинками. Увесь день він працював у конторі, а потім удома ставив експерименти іноді всю ніч, засинаючи ненадовго, тільки поки діяли його хімікати. Траплялось, що він працював і спав, не роздягаючись, три доби.

Джеймса Адамсона провели до кабінету о десятій п'ятнадцять і попередили, щоб він не затримувався більше ніж на п'ять хвилин, але минула година, дві, а вони все ще продовжували розмову. Нарешті, Джордж Істмен звернувся до Адамсона:

— Нещодавно я був у Японії, купив там кілька стільців і поставив їх удома, на сонячній веранді. Але з часом під дією сонячних променів фарба на стільцях почала облезати. Виявивши це, я наступного дня пішов до міста, купив фарбу і сам пофарбував стільці. Хочете подивитися, як я впорався з цією роботою? Чудово. Ходіть на ланч до мене, і я вам покажу.

Після ланчу м-р Істмен показав Адамсону стільці, куплені в Японії. Ціна їм була півтора долари за штуку, але Джордж Істмен, маючи рахунок у сто мільйонів доларів, пишався ними тому, що сам пофарбував їх. Вартість замовлення на стільці складала дев'яносто тисяч доларів. Як ви гадаєте, хто отримав замовлення, — м-р Адамсон чи його конкуренти?

З того часу і до самої смерті м-ра Істмена з м-ром Адамсоном поєднувала велика дружба.

Клод Марє, власник ресторану в Руані, Франція, використавши цей принцип, урятував ресторан від втрати провідного співробітника. Ця жінка працювала тут уже п'ять років, вона була сполучною ланкою між Марє та 21 особою персоналу. Він був шокований, коли отримав від неї лист із попередженням про звільнення.

М. Марє розповідав: «Я був не тільки здивований, а навіть вражений, тому що я вважав, що ставився до неї добре й відгукувався

на її потреби. Оскільки вона була не тільки співпрацівником, а й другом, я, можливо, був до неї більш вимогливим, ніж до інших.

Я, звичайно, не прийняв її відставки без обговорення. Я відвів її вбік і сказав:

— Паулетто, ви повинні зрозуміти, що я не можу прийняти вашу відставку. Ви для мене багато значите, як і для компанії, і ви дуже необхідні ресторану, як і я.

Я повторив це перед усім персоналом, а потім запросив її до себе додому й ще раз висловив свою високу думку про неї в присутності моєї сім'ї.

Паулетт забрала свою заяву про звільнення, і сьогодні я можу покласти на неї, як ніколи раніше. Я часто нагадую про мою високу оцінку її діяльності й демонструю, наскільки значуща вона для мене й ресторану».

«Розмовляйте з людьми про них самих, — сказав Дізраелі, найпроникливіший правитель Британської Імперії. — Говоріть людям про них самих, і вони будуть слухати вас годинами».

Правило 6:

**Дайте іншій особі
відчуття своєї значущості — і робіть це щиро.**

Резюме

Основні способи привертати до себе людей

Правило 1. Будьте щиро зацікавлені іншими людьми.

Правило 2. Усміхайтесь!

Правило 3. Пам'ятайте, що ім'я людини є для неї найсо-
лодшим і найважливішим звуком будь-якою
мовою.

Правило 4. Будьте гарним слухачем. Спонукайте інших
говорити про себе.

Правило 5. Говоріть про інтереси іншої людини.

Правило 6. Дайте іншій особі відчуття своєї значущості —
і робіть це щиро.

Як зробити людей прихильниками вашої точки зору

Розділ 1

Не можна виграти, сперечаючись

Невдовзі після Першої світової війни одного вечора в Лондоні я мав неоціненний урок. Тоді моя увага як журналіста була цілком зосереджена на особистості сера Росса Сміта. Під час війни цей австралійський льотчик-ас воював у Палестині, а відразу після проголошення миру вразив усю земну кулю, облетівши добру її половину за тридцять днів. Цей політ мав велику сенсацію. Уряд Австралії виділив йому винагороду в п'ятдесят тисяч доларів, король Англії подарував йому лицарське звання, і не було в той час людини, про яку говорили б більше під Юніон Джексом. Того вечора я був запрошений на банкет на честь сера Росса. Під час обіду пан, що сидів поруч зі мною, розповів цікаву історію, суть якої передає цитата: «Існує божество, яке надає форми нашим намірам, обтесуючи їх згідно з нашими бажаннями».

Співрозмовник зауважив, що це цитата з Біблії. Він помилився. Я знав це. Знав це напевно. Тут не було ніякого сумніву. І щоб дати відчуті свою значущість і продемонструвати перевагу, я, взявши на себе роль непрошеного й небажаного цензора, виправив його. Він почав опиратись. Що? Шекспір? Такого не може бути! Абсурд! Це цитата з Біблії. І він був упевнений у цьому.

Розповідач сидів від мене праворуч, а ліворуч — мій старий друг, м-р Френк Геммонд. У свій час він кілька років присвятив вивченню Шекспіра. Отже ми з розповідачем погодилися звернутися із запитанням до м-ра Геммонда. М-р Геммонд вислухав нас, штовхнув мене ногою під столом і сказав:

— Дейле, ти помиляєшся. Джентльмен цілком правий. Це — з Біблії.

Коли ми поверталися додому, я сказав йому:

— Френку, ти ж знаєш, що ця цитата із Шекспіра.

— Цілком слушно, — відповів він, — «Гамлет», акт п'ятий, сцена друга. Але ми були з тобою в гостях з урочистої нагоди, мій любий Дейле. Для чого доводити людині, що вона не права. Чи отримаєш ти її прихильність таким чином? Чому не надати їй можливість зберегти своє обличчя? Але ж він не запитував тебе про твою думку. Він не хотів її знати. Навіщо ж із ним сперечатись? Прислухайся до моєї поради: завжди обминай гострі кути.

Я ніколи не забуду людину, яка дала мені цей урок. Я не тільки примусив розповідача почуватися незручно, а й поставив мого друга в складну ситуацію. Було б набагато краще, якби я не був таким сперечальником.

Цей урок був мені конче потрібен, тому що я був завзятим сперечальником. В юності сперечався зі своїм братом буквально про все, що тільки існує під Чумацьким Шляхом. Поступивши до коледжу, я почав вивчати логіку й мистецтво полеміки, брав участь у змаганнях, хто кого пересперечає. Це властиво тим, хто народився в Міссурі, а я саме там народився. Мені завжди потрібні були переконливі докази, щоб повірити в щось. Пізніше в Нью-Йорку я навчився теорії полеміки і аргументації й одного разу, мені соромно це згадувати, планував написати книжку з цього предмета. Я бував слухачем і учасником багатьох суперечок і мав можливість спостерігати за їхніми наслідками. У результаті я дійшов висновку, що в цьому світі існує тільки один спосіб добитися найкращого ефекту в суперечці — це уникнути її.

Уникайте суперечок так само, як уникаєте гадюк та землетрусів.

У дев'яти з десяти випадків після закінчення суперечки кожний з її учасників ще більше, ніж раніше, переконується в своїй правоті.

Ви не можете виграти суперечку. Не можете тому, що, програвши її, ви програєте, але ж, вигравши її, ви теж програєте. Чому? Припустимо, ви вразили своїми аргументами свого опонента, довівши, що він не розуміється на цьому. І що тоді? Ви почуваетесь чудово. А як же він? Ви примусили його відчутти приниження. Ви поранили його гордість. Він обурений вашим тріумфом. Таким чином, «той, кого переконали проти його волі, залишається зі своєю думкою».

Кілька років тому до мене на курси поступив один дуже войовничий за характером ірландець Патрік Дж. О'Хейр. Він мав гарну освіту, але він дуже любив сперечатися. У минулому він був

водієм, а до мене прийшов тому, що став займатися, безуспішно, продажем вантажівок. За допомогою нескладних запитань удалося з'ясувати, що він постійно розпочинав суперечки й налаштував проти себе людей, яким намагався нав'язати свої вантажівки. Тільки-но покупець говорив щось погане про машини, які він продавав, Пет ставав червоним і був готовий накинутись на покупця. Тими днями Пет одержував численні перемоги в суперечках. Потім він розповів мені: «Часто я виходив із кабінету ділової людини, говорячи собі: я таки примусив цього птаха замовкнути. Я, звичайно, примусив замовкнути, тому що сказати йому було більше нічого, але я не міг примусити його хоч що-небудь купити в мене».

Моя перша нагальна проблема була не в тому, щоб навчити Пета вести розмову, а в тому, щоб навчити його утримуватись від розмов і уникати словесних боїв.

Нині м-р О'Хейр — одна з зірок серед агентів з продажу товарів фірми «Уайт мотор компанії» в Нью-Йорку. Як він цього досяг? Ось його історія його власними словами:

«Тепер, якщо я входжу до кабінету покупця й він мені каже:

— Що? Вантажівки Уайта? Так це ж мотлох. Я не візьму жодної, хоч би мені віддавали даром. Я збираюсь купити вантажівки у Хузейта.

Тоді я відповідаю:

— Напевне, вантажівки Хузейта — це дійсно гарні вантажівки. Купуючи у Хузейта, ви ніколи не помилитесь. У них чудова фірма, і люди працюють на совість.

І тут мій покупець замовкає. Для суперечки немає приводу. Коли він говорить, що Хузейт кращий і я погоджуюсь, він вимушений мовчати. Не може ж він до вечора повторювати, що вантажівки Хузейта гарні, коли я з ним погоджуюсь. Тоді ми залишаємо Хузейта, і я починаю розповідати про гарні риси вантажівок Уайта.

Був час, коли від подібних реплік я червонів і починав паплюжити вантажівки Хузейта. І, чим більше я їх паплюжив, тим наполегливіше мій покупець захищав їх, тим чіткіше він уявляв переваги продукції мого конкурента.

Нині, пригадуючи це, я дивуюсь, як я взагалі міг щось продати. Я витратив роки життя на суперечки. Тепер-то я тримаю язик за зубами! Це набагато корисніше».

Як любив говорити мудрий старий Бен Франклін: «Якщо ви сперечаєтесь, гарячкуєте і заперечуєте, ви можете колись і перемогти, але це буде марна перемога, тому що ви ніколи не завоюєте доброї волі вашого опонента».

Отже, зважте добре, чому ви надаєте перевагу: суто зовнішній академічній перемозі чи добрій волі людини. Досягти їх одночасно майже неможливо.

Газета «Бостон транскрипт» одного разу надрукувала такий нескладний за формою, але змістовний віршик:

*«Тут покоїться тіло Уільяма Джея,
Який помер, захищаючи своє право переходити вулицю.
Він був правий, цілком правий, коли постішав до цілі,
Але, на жаль, тепер він такий же мертвий,
Як якщо б він був неправий».*

Ви можете бути праві, абсолютно праві, успішно просуваючись до перемоги у вашій суперечці, але це не буде для вас корисним, як і в тому випадку, коли б ви були неправі.

Фредерік С. Парсонс, консультант з податкової системи, одного разу протягом години дискутував і сперечався з урядовим податковим інспектором. Мова йшла про дев'ять тисяч доларів. М-р Парсонс стверджував, що сума є безнадійною заборгованістю, що її не слід приєднувати до загальної суми прибутків і що вона не підлягає обкладанню. «Безнадійна заборгованість! Нісенітниця! — вигукував інспектор. — Я мушу взяти з цієї суми податок».

«Інспектор був холодним, бундючним і впертим, — розповідав потім цю історію в класі м-р Парсонс. — Переконуювати його було марно, бо дедалі він ставав упертішим. Тоді я вирішив припинити суперечку, перевівши на інше тему розмови, і дати йому відчутти, що визнаю його перевершеність. Я сказав:

— Розумію, що це не дуже значне питання порівняно з тими дійсно важливими й складними рішеннями, які вам доводиться приймати. Справа в тому, що я вивчав податкову систему самостійно, усі мої знання взято з книжок. Ви ж набули свої, так би мовити, на лінії вогню, з великого власного досвіду. Мені часом хочеться мати роботу, подібну до вашої. Вона б мене багато чому навчила.

Я чітко вимовляв кожне моє слово. Що ж? Мій інспектор засяяв, відкинувшись на спинку стільця, і розпочав тривалу розмову про своїх дітей. Прощаючись, він повідомив мені, що збирається ще раз уважно переглянути мою справу й дати мені знати про рішення, якого дійде, через кілька днів.

Він зателефонував до мого офісу і повідомив, що дійшов висновку не обкладати податком ті дев'ять тисяч доларів».

Дії цього податкового інспектора — один з найпоширеніших прикладів людської непостійності. Йому хотілося відчувати свою

значущість, і поки м-р Парсонс сперечався з ним, він демонстрував, яка велика сила його влади. Але як тільки його величність було визнано й суперечку припинено, інспектор перетворився на люб'язнішу й чуйнішу людину.

Будда сказав: «Ненависть ніколи не знешкодить ненавистю, а тільки любов'ю».

І непорозуміння ніколи не усунути за допомогою суперечки. Тут необхідні дипломатія, примиренність і щире бажання зрозуміти точку зору іншого.

Лінкольн одного разу зробив зауваження молодому офіцерові за те, що той дозволив собі надто гарячкувато сперечатися з колегами: «Людина, яка твердо вирішила найкращим способом використати свої можливості, не повинна гаяти час на особисті суперечки. Тим більше вона не повинна допускати прояву поганого настрою й втрату самоконтролю. У тих питаннях, де ваші шанси рівні, поступайтеся більше, і навпаки, там, де ви бачите свою перевагу, поступайтеся менше. Краще поступитися собаці на дорозі, ніж, вступивши з нею в «суперечку» за право пройти першим, бути укушеним. Навіть убивши її, ви не загоїте набутої рани».

У статті з газети «Бітс і Пайс» подано деякі пропозиції, як зберегти непогодження від перетворення на сперечання:

«Радійте непогодженню. Пам'ятайте: «Коли обидва партнери завжди погоджуються, один з них непотрібний». Якщо ви натрапили на щось, про що не думали раніше, будьте вдячними, що це привернуло вашу увагу. Можливо, це непогодження є вашою можливістю щось виправити, поки ви не зробили серйозної помилки.

Не довіряйте вашому першому інстинктивному враженню. Наша перша природна реакція в несподіваній ситуації — це захист. Будьте уважними. Заспокойтеся та спостерігайте за вашою першою реакцією. Можливо, вона призведе до гіршого для вас наслідку, ніж до кращого.

Умійте керувати собою. Не забувайте про межі, в яких особа може розлютитися.

По-перше, слухайте. Дайте вашому опоненту нагоду говорити. Дайте йому закінчити. Намагайтеся звести міст порозуміння. Не робіть зайвих перешкод на шляху порозуміння. **Шукайте шляхи до погодження.** Коли ви вислухали своїх опонентів, налаштовуйтеся на ті факти й сфери, з якими ви згодні.

Розгляньте сфери погодження. Після того, як ви вислухаєте вашого опонента, розвивайте ті пункти або сфери, з якими ви погоджуєтесь.

Будьте чесними. Розгляньте ті аспекти, де ви могли зробити помилку, і так і скажіть. Вибачтесь за свою помилку. Це допоможе роззброїти ваших опонентів і зменшити опір.

Обицяйте розглянути ідеї ваших опонентів і вивчити їх докладно. Так і зробіть. Ваші опоненти можуть бути правими. Набагато легше на цій стадії погодження розглянути їхні позиції, ніж вирватись уперед і поставити себе в ситуацію, коли ваші опоненти можуть сказати: «Ми намагалися розмовляти з тобою, але ти не слухав».

Подякуйте щиро своїм опонентам за їхню зацікавленість. Той, хто витрачає час на те, щоб не погоджуватись із тобою, зацікавлений у тому ж, що й ти. Думай про них, як про людей, які дійсно хочуть допомогти тобі, і ти можеш перетворити своїх опонентів на друзів.

Докладіть зусиль надати обом сторонам час для з'ясування проблем. Запропонуйте нову зустріч пізніше або наступного дня, коли всі факти вже буде з'ясовано. Перед зустріччю поставте собі складні запитання:

Чи можуть мої опоненти бути правими? Частково правими? Чи є в їхній позиції або аргументах щось правильне й цінне? Чи зайнята мною позиція наблизить до вирішення проблеми, чи вона наблизить розлад? Чи моя реакція віддалить від мене опонентів, чи наблизить їх до мене? Чи моя реакція дозволить думати про мене як про гарну людину? Чи я виграю, чи програю? Якою ціною я досягну цієї перемоги? Якщо я спокійний щодо цього, то чи не завдасть удару непогодження? Чи є ця складна ситуація шансом для мене?

Оперний співак Жан Пірс, який був одружений близько п'яти років, одного разу сказав: «Ми з дружиною уклали договір багато років тому і дотримуємось його незалежно від того, якими розлюченими ми буваємо. Коли один кричить, іншому треба помовчати, тому що, якщо кричать дві особи, це вже не спілкування, а галас та погана вібрація».

Правило 1:

Тільки один шлях до набуття чогось корисного у сперечанні — це уникнути його.

Розділ 2

Певний спосіб придбати ворогів і як цього уникнути

Теодор Рузвельт, коли був хазяїном Білого дому, заявив одного разу, що якби він зміг виявитись правим у 75 суперечливих випадках, то вважав би це своїм найбільшим досягненням. Якщо це було верхівкою мрій одного із самих видатних людей ХХ століття, то на що можемо розраховувати ми з вами?

Якщо ви впевнені, що будете праві хоча б у 55 випадках зі ста, можете сміливо податися на Уолл-стрит «робити» мільйони доларів у день, купити яхту й одружитися з балериною. Якщо ви не впевнені в своїй правоті навіть на 55%, то хто дав вам право казати іншим людям, що вони помиляються?

Сказати людині, що вона помиляється, можна і поглядом, і тоном, і жестом, причому так само виразно, як і словом. Але сказавши це, чи можете ви розраховувати, що вона згодна з вами? Ніколи! Тому що ви завдали удару її почуттю власного достоїнства, її гордості й розуму. Це може тільки викликати бажання завдати відповідного удару, але змінити свою точку зору — ніколи. Ви можете спрямувати на неї всю міць логіки Платона або Еммануїла Канта, але ви не переконаєте її, бо поранили її почуття.

Ніколи не починайте із заяви: «Зараз я тобі доведу». Це дуже погано. Це те ж саме, що сказати: «Я розумніший за тебе. Зараз я розтлумачу тобі, як воно є, і відразу виявиться, що ти неправий».

Це — виклик. Це викликає почуття протесту й бажання вдатися до боротьби з вами ще до того, як ви сказали перше слово.

Навіть за сприятливих умов дуже складно переконувати людей. Так для чого ж це ускладнювати ще більше? Для чого ж самому собі створювати додаткові труднощі?

Якщо ви збираєтеся переконати когось, не допускайте, щоб він здогадався про ваші наміри. Робіть це тонко й мистецьки, щоб ніхто цього не відчув. Це було висловлено Олександром Поупом: *«Людину треба вчити так, ніби ви її не навчаєте, а тільки нагадуєте те, що вона забула»*.

Близько 300 років тому Галілей сказав: *«Ви не можете навчити людину всього; ви можете тільки допомогти їй зробити це всередині себе»*.

А лорд Честерфілд промовив до свого сина: *«Якщо можеш, будь мудрішим за інших, але не говори їм про це»*.

Сократ повторював своїм послідовникам: *«Я знаю тільки те, що нічого не знаю»*.

Я не вважаю себе мудрішим за Сократа, але я відмовився від того, щоб говорити людям, що вони неправі. І я зрозумів, що це окупається.

Якщо ви вважаєте хибним висловлене твердження, більш того, навіть якщо ви впевнені, що воно хибне, немає нічого кращого, як почати словами: «Добре, давайте подивимось. Я думав зовсім інше, але я можу помилятися. Я часто помиляюсь. А якщо я помиляюсь, я хочу переконатися в цьому. Давайте розглянемо факти».

Магічними, позитивно магічними є такі фрази: «Я можу помилятися. Я часто помиляюсь. Давайте розглянемо факти».

Ніхто на небесах або на землі, або у воді не заперечить таким словам: «Я можу помилятися. Давайте розглянемо факти».

Одним із слухачів нашого курсу, хто застосовував цей підхід, маючи справу з покупцями, був Гарольд Рейнке, дилер із Білінгса, Монтана. Він розповідав, що через напруження в автомобільному бізнесі, часто був нетерплячим і нечуйним, коли мав справу зі скаргами клієнтів. Це призводило до втрат у бізнесі та до загальної незадоволеності.

Він розповів у класі: «Зрозумівши, що моя поведінка нічого мені не дасть, я спробував новий підхід. Я почав говорити:

— Наше дилерство припускається стількох помилок, що я часто почуваю себе незручно. Можливо, ми помилилися у вашому випадку. Розкажіть мені про це.

Такий підхід виявився обеззброюючим, і з часом клієнт заспокоюється і стає більш реалістичним, ніж тоді, коли він прийшов зі своєю скаргою. Деякі клієнти дякували мене за таке ставлення. А двоє з них навіть привели ще й своїх друзів, щоб купити автомобілі. На конкурентному ринку нам потрібні саме такі клієнти, і я вірю, що, виказуючи повагу всім клієнтам і обходячись з ними дипломатично й люб'язно, ми зможемо виграти в цій конкуренції.

Припускаючи можливість власної помилки, ви ніколи не потрапите у скрутне становище. Така позиція перешкодить усім суперечкам і надихне співрозмовника виявити таку ж чесність, відвертість і широту мислення, як і у вас. Вона, можливо, викличе багання в нього визнати, що він теж може бути неправим.

Що трапиться, якщо ви, знаючи точно, що ця людина помиляється, прямо скажете їй про це? Дозвольте навести конкретний приклад. М-р С., молодий нью-йоркський адвокат, нещодавно виступав по дуже важливій справі перед Верховним судом Сполучених Штатів. Мова йшла про значну суму грошей, а ще було порушено важливе правове питання. Коли м-р С. висловлював аргументи, один з членів Верховного суду запитав його:

— Закон про давність у морському праві визначає граничний термін у шість років, чи не так?

М-р С. зупинився, вражений на якусь мить, здивовано глянув на суддю, а потім шпарко сказав:

— Ваша честь, у морському праві не існує закону про давність.

«У суді запала мертва тиша, — розповідав потім м-р С., — і температура в залі засідань, здавалося, упала до нуля. Я був правий. Суддя помилився. І я сказав йому про це. Але чи привернув я його до себе? Ні. Я вірив, що закон на моєму боці, відчував, що говорю красномовніше й переконливіше, ніж будь-коли. Але я нікого не переконав. Я припустився великої помилки, сказавши високоосвіченій людині, що вона неправа».

Небагато людей має логічне мислення. Більшість із нас забобонна й упереджена. Багатьом притаманні упередженість, ревність, підозрілість, страх, заздрість і гордовитість. Чимало людей не бажають змінювати свої погляди на релігію або заціоку, або комуністичні ідеали, або улюблену кінозірку.

Отже, якщо ви схильні заявляти людям, що вони помиляються, будь ласка, читайте уривок із просвітньої книги професора Джеймса Гарвея Робінсона «Розум у процесі його становлення»:

«Іноді ми легко визнаємо, що змінюємо наші погляди без усякого опору й без будь-яких переживань, але, якщо нам скажуть, що ми неправі, ми обурюємося й налаштуємося проти обвинувачів. Ми легковажно ставимося до формування наших переконань, але виявляємо хворобливу пристрасність до них, коли хтось, навіть по-дружньому, намагається нас позбавити їх. Очевидно, для нас не такі важливі самі наші переконання, як відчуття самолюбства й самопошани... Маленьке слово «моє» в людських стосунках — найважливіше слово, і треба на це зважати, тобто засвоїти ази життєвої мудрості, воно має рівну силу — чи то «мій обід» чи «мій пес», «мій бог». Ми обурюємось не тільки, коли стверджують, що наш годинник або наш автомобіль має якісь вади, а й тоді, коли сумніваються в нашій думці про канали на Марсі або про вимову імені «Епікет», або про терапевтичний ефект саліцилу. Нам подобається вірити в те, що за звичай вважаємо істиною, і коли це викликає сумніви, ми обурюємося й чинимо опір, знаходячи численні аргументи на його захист. І більшість наших аргументів спрямовано на те, щоб нас переконати в тому, в чому ми й так переконані».

Карл Роджерс, видатний психолог, написав у своїй книзі «На шляху становлення особистості»:

«Я вважаю неоціненним те, що я можу дозволити собі зрозуміти іншу особу. Можливо, ці слова здаються вам дивними. Чи необхідно дозволити собі розуміти інших? Я вважаю, що необхідно. Наша перша реакція на більшість тверджень, які надходять від інших, — це оцінка або судження, а не розуміння цього. Коли хтось висловлює якісь почуття, ставлення або віру, наша тенденція миттєво відчутися «це вірно» або «це нерозумно», «це ненормально», «це марно», «це невірно», «це погано». Дуже рідко ми дозволяємо собі зрозуміти точно, яке значення має твердження для іншої особи».

Одного разу я найняв декоратора, і він зробив драпірування для деяких кімнат у моєму домі. Коли я отримав рахунок, у мене перетяло дихання.

Через кілька днів до мене завітала знайома. Побачивши мої штори і дізнавшись про їхню ціну, вона вигукнула з триумфом:

— Що? Це жахливо. Він, мабуть, на вас добряче нажився.

Так воно й було. Вона сказала правду, але небагато людей готові слухати правду, яка викликає сумнів щодо їхньої розсудливості. Як і будь-яка людина, я намагався захистити себе. Я сказав, що найкраще не буває дешевим, що не можна задешево отримати високу якість і артистичне виконання і т. ін.

Наступного дня завітала інша знайома й прийшла в захоплення від побаченого. Вона з ентузіазмом висловила намір прикрасити свій дім таким же вишуканим драпіруванням. Цього разу моя реакція була зовсім іншою:

— Правду кажучи, я не повинен був дозволити собі подібну розкіш. Надто дороге задоволення. Я жалкую, що замовив їх.

Ми легко виправдовуємо будь-які свої помилки. Але якщо нами керує почуття тактовності й шляхетності, то ми визнаємо право на помилки й інших, відчуваючи гордість за свою великодушність і широту поглядів.

Гораций Грілі, відомий в Америці видавець часів Громадянської війни, був завзятим супротивником політики Лінкольна. Він був переконаний, що може примусити Лінкольна погодитись із ним, розгорнувши кампанію різкої критики, насміхань та образ. Місяць за місяцем, рік у рік Грілі вів цю газетну війну, і закінчив брутально, саркастичну статтю про Лінкольна того дня, коли постріл Бута скоротив життя президента.

Чи могли всі ці напади примусити Лінкольна погодитись з Грілі? Ні в якому разі. Насміхання й образи не сприяють злагоді.

Якщо ви бажаєте отримати кілька чудових порад про те, як поводитися з людьми, керувати собою і вдосконалювати свою

особистість, читайте «Автобіографію Бенджаміна Франкліна» — один із класичних творів американської літератури й одну з найцікавіших історій життя людини. У ній Бен Франклін розповідає про те, як він подолав глибоко укорінену звичку сперечатися й перетворився на одного з найдипломатичніших людей в американській історії.

Одного разу, коли Бен Франклін був ще неправним юнаком, один літній квакер відвів його вбік і ogrів купою гірких для його самолюбства істин:

«Бене, ти нестерпний. Твої думки образливі для кожного, хто з тобою незгодний. Ти настільки невитриманий у висловах, що їх уже ніхто не хоче слухати. Навіть твої друзі вважають, що вони краще почуваються, коли тебе немає серед них. Ти так багато знаєш, що вже не знайдеться людини, яка могла б тобі щось підказати, але ж і немає людини, яка б прагнула неприємностей та незручних становищ. Таким чином, у тебе немає шансів розширити коло своїх знайомих, а воно в тебе й нині вузьке».

Найцікавіша річ — це те, як Бен Франклін поставився до цієї різкої розмови. Він був достатньо дорослим і достатньо мудрим, щоб правильно сприйняти нарікання. Він зрозумів, що вади, які були йому викладені, прирікали його до помилок і конфліктів у суспільному житті. Тоді він різко «розвернувся». Він почав змінювати свою образливо-нетерплячу манеру обходження з людьми.

«Я взяв собі за правило, — пише Франклін, — зовсім відмовитись від прямих заперечень на висловлену іншими думку і від будь-яких заперечень та стверджень зі свого боку. Я заборонив собі вживання таких категоричних слів, як «звичайно», «безсумнівно» і т. ін., замінивши їх на «уявляю собі», «вважаю», «припускаю, що це має бути і так, і так», «нині мені це уявляється таким». Коли хто-небудь стверджував щось, безумовно помилкове з моєї точки зору, я відмовлявся від задоволення рішуче заперечити і тієї ж миті показати абсурдність пропозицій, а починав говорити про те, що в деяких випадках і за певних умов його думка могла б бути правильною, але в даному випадку вона бачиться мені деякою мірою невідповідною і т. ін. і т. ін. Незабаром я переконався в корисності цієї зміни в манерах — розмови, в яких я брав участь, стали набагато спокійнішими. Скромна манера, в якій я почав пропонувати свої думки, допомогла тому, що їх почали сприймати без заперечень. Помилившись, я тепер не потрапляв у скрутне становище, як раніше, і, будучи правим, набагато легше вигравав, приписавши собі помилки інших.

Така манера, яку я спочатку засвоював не без деякого насильства над собою, з часом стала звичкою, тому, мабуть, протягом наступного п'ятдесятиліття ніхто не чув, щоб я заявляв щось у незаперечній формі. І саме цій звичці (після того, як вона стала усталеною рисою мого характеру) я зобов'язаний тим, що при обговоренні нових або зміні старих суспільних настанов моя думка так рано набула ваги серед моїх друзів-співвітчизників, і вплив виявився значущим в суспільній раді, коли я став її членом.

Я впевнений у тому, бо був поганим оратором, цілком позбавленим красномовства, часто вагався в доборі слів, ледве говорив правильною мовою, але в більшості випадків мені щастило обстоювати свої позиції».

Як діє метод Бена Франкліна у світі бізнесу? Розглянемо два приклади.

Катерін А. Алред із Кінгз-Монтани, Північна Кароліна, головний інженер прядильної фабрики, розповіла на наших курсах, як вона розв'язувала складні проблеми до і після нашого тренування:

«Частиною моїх обов'язків було встановлення та підтримка інтенсивних систем і стандартів для наших операторів таким чином, щоб вони могли заробити більше грошей за виробництво пряжі. Система, якою ми користувались, працювала добре, коли ми виробляли тільки два або три види пряжі, але нещодавно ми розширили свої можливості до виробництва дванадцяти варіантів. Стара система стала неадекватною. Я розробила нову систему, щоб оператори могли отримувати гроші в залежності від класу пряжі. З моєю новою системою я прийшла на збори, щоб показати її переваги і відповісти на всі запитання. Але мені не пощастило! Я так захопилася доведенням переваг нової системи, що не приділила уваги скаргам і наріканням працівників. Після наших курсів я добре зрозуміла, якої помилки я припустилася. Я скликала нові збори і цього разу спочатку запитала, які проблеми бачать вони. Ми обговорили всі питання, і я поцікавилась їхньою думкою щодо поліпшення ситуації. Висунувши кілька основних пропозицій, я запропонувала розробити самим цю систему. Наприкінці зборів, коли я представила мою систему, вони прийняли її з ентузіазмом.

Я переконана нині, що нічого доброго не буде, якщо прямо сказати людині, що вона неправа. Ви тільки зачепите її самоповагу і самі опинитесь у скрутному становищі».

Візьмемо інший приклад і запам'ятаймо, що наведені приклади відібрані як типові з досвіду багатьох тисяч різних людей.

Р. В. Кроулі — комівояжер нью-йоркської лісопромислової фірми Гарднера і Тейлора — не заперечував, що протягом кількох років затято сперечався з контролерами з якості лісоматеріалів. Він

одержував у суперечках блискучі перемоги, але це до добра не приводило. «Ці контролери, — говорив Кроулі, — як бейсбольні судді. Приймавши рішення, вони ніколи від нього не відмовляються».

М-р Кроулі переконався, що через його перемоги в суперечках фірма втрачає тисячі доларів. Ставши слухачем моїх курсів, він вирішив змінити тактику і назавжди відмовитись від суперечок. Якими ж були наслідки цього рішення? Ось вам його досвід у тому вигляді, як він його представив слухачам курсів:

«Одного ранку в кабінеті задзвонив телефон. Надзвичайно схвильований голос на другому кінці проводу повідомив мені, що отриманий ними ліс незадовільної якості. Їхня фірма зупинила розвантаження і вимагає, щоб ми дали розпорядження негайно вивезти його з їхньої території. Після того як із вагона вивантажили чверть лісу, їхній контролер заявив, що якість 55% продукції нижче кондиції. У зв'язку з цим вони відмовились його приймати. Я відразу подався до них, думаючи про те, як найкращим чином виправити ситуацію. За звичай, у таких випадках, використовуючи свої знання і досвід інспектора з якості лісоматеріалів, я мусив спробувати переконати їхнього інспектора в тому, що він невірно інтерпретує правила сортування лісоматеріалів і що ліс відповідає кондиції. Але цього разу я вирішив спробувати застосувати засвоєні на курсах принципи.

Коли я прибув на місце, то застав там агента із забезпечення та інспектора з якості, які перебували у войовничому настрої. У повітрі повисло напруження. Ми підійшли до вагона, і я попросив продовжити розвантаження та вибраковку лісу, щоб подивитись, як це робиться. Постеживши деякий час за роботою контролера, я зрозумів, що він сортує надто суворо, неправильно застосовуючи правила. Ця партія лісу складалася з білої сосни, у той час коли інспектор досконально вивчив правила сортування важких порід дерев. Я ж, навпаки, добре знався на білій сосні, але ж не висловив ніяких заперечень проти метода його сортування. Продовжуючи спостереження, я час від часу запитував його, чому він забракував ту чи іншу дошку, намагаючись не дати відчути, що сумніваюся в правильності його сортування. Навпаки, я намагався підкреслити, що єдиною ціллю моїх запитань є бажання з'ясувати, що саме потрібно його фірмі, щоб урахувати це потім.

Ставлячи запитання дружнім тоном, намагаючись створити атмосферу співпраці й погоджуючись з кожним випадком вибраковки дощок, тобто з правом відмовитись від матеріалів, що не підходять тому, для кого призначені, я добився того, що він охолонув і стосунки між нами потеплішали. У зв'язку з одним моїм зауваженням у нього з'явилася думка, що, можливо, деякі з вибракованих

дошок насправді належать саме тому сорту, який вони купили, а вимоги його стосуються цінних порід лісу. Я поведився тактовно, не даючи йому приводу подумати, що замислив використати цю обставину для того, щоб оскаржити його заключення.

Поступово він зовсім змінив свою позицію і врешті-решт зізнався, що в нього немає досвіду сортування білої сосни. Він почав розпитувати, яка моя думка відносно кожної дошки. Я пояснив, чому той чи інший зразок слід відносити до даного сорту, але продовжував наполягати на тому, що ми зовсім не бажаємо нав'язувати їм матеріал, який вони вважають непригодним для їхнього виробництва. Нарешті він зрозумів, що вся купа дошок забракована марно і що помилка в тому, що вони недостатньо точно визначили, який саме сорт лісу їм потрібен. У результаті після того, як я пішов, він перепробував увесь вагон лісу і прийняв усю партію. Таким чином, рахунок на ліс було повністю сплачено.

Тільки в одному цьому випадку краплинка такту і витримки в розмові з людиною, яка була неправа, врятувала моїй компанії чистих півтори сотні доларів, але не в грошах цінність, а в досягненні доброї волі».

Мартіна Лютера Кінга запитали, як він, будучи пацифістом, може бути прихильником генерала Даніеля. Доктор Кінг відповів: «Я визначаю людей за їхніми власними принципами, а не за своїми».

Одного разу генерал Роберт Е. Лі вихваляв перед Президентом Конфедерації Джефферсоном Девісом одного з підлеглих йому офіцерів. Інший присутній офіцер був здивований. «Генерале,— сказав він,— чи знаєте ви, що людина, яку ви щойно вихваляли, є вашим лютим ворогом і не втрачає нагоди лихословити на вашу адресу?» «Так,— відповів генерал Лі,— але Президент запитав про мою думку про нього, а не про його думку про мене».

Я не розповів нічого нового в цьому розділі. Дві тисячі років тому Іісус сказав: «Мирись із супротивником своїм швидше».

Ще за дві тисячі років до Христа фараон Єгипту Ахт'ой дав своєму сину одну життєву мудру пораду, яка й сьогодні не втратила своєї цінності: «Будь дипломатичним, синку. Це допоможе тобі добитися свого».

Інакше кажучи, не сперечайтесь із клієнтами, з чоловіком або дружиною, із супротивником. Не кажіть їм, що вони неправі. Будьте дипломатичними.

Правило 2:

Поважайте думки інших.
Ніколи не говоріть: «Ви неправі».

Розділ 3

Якщо ви припустилися помилки, визнайте це

Поблизу мого дома міститься дикий незайманий ліс, де навесні зачаровує білопінне цвітіння черемхи, де в гніздах білочки випестують своїх білченят і дикі трави сягають голови коня. Ця незаймана лісова країна зветься лісовим парком, і це дійсно ліс, мабуть, такий же, яким він був до відкриття Америки Колумбом. Я часто мандрую цим парком з Рексом, моїм маленьким бостонським бульдогом. Це дружелюбний, зовсім смирний песик, а оскільки ми нечасто зустрічаємо когось, я не надягаю на Рекса ні повідка, ні намордника.

Одного дня ми зустріли в парку кінного полісмена, якому кортіло показати комусь свою владу.

— Хто вам дозволив пускати пса бігати по парку без повідка й намордника? — суворо запитав він. — Чи вам не відомо, що це порушення закону?

— Так, я знаю, що це заборонено, — відповів я, — але не думав, що мій песик може завдати якоїсь шкоди.

— Він, бачите, не думав! Закону наплювати на те, що ви там думаєте. Ваш собака може загризти білку або вкусити дитину. На перший раз прощаю, але якщо ще раз побачу в парку вашого пса без намордника й повідка, ви будете з'ясовувати це в суді.

Я покірно пообіцяв повинуватися. Але Рекс, як і я, не любив намордник, і ми вирішили покластися на щасливий випадок. Усе йшло чудово до певного часу, але врешті-решт ми попалися. Одного разу, спускаючись із Рексом із пагорба, раптово, на свій жах, я побачив прямо перед собою Його Величність Закон верхи на коні. Рекс випередив мене й попрямував прямо до полісмена.

Я потрапив на місце злочину. Розуміючи це, я не став чекати, коли полісмен відкриє рота. Я випередив його й промовив:

— Сер, ви спіймали мене на гарячому. Я винен. У мене немає ні алібі, ні обставин, що пом'якшують провину. Ви попередили мене минулого тижня, що оштрафуйте, якщо я приведу пса до парку без намордника й повідка.

— Та нехай уже, — відповів доволі м'яко полісмен. — Розумію, що дуже спокусливо відпустити такого маленького песика вільно побігати, особливо коли навколо ні душі.

— Звичайно, дуже спокусливо, — підтвердив я, — але ж це порушення закону.

— Нічого, такий песик не завдасть шкоди, — відповів полісмен.

— А раптом він загризе білку? — зауважив я.

— Добре, добре. По-моєму, ви надто серйозно поставились до цього, — закінчив він. — Ось, що я вам скажу. Гуляйте з ним із другого боку пагорба, де я не буду вас бачити, і забудемо про це.

Полісмен, як усі люди, бажав відчувати свою значущість, і, коли я став покайно осуджувати себе, у нього залишився єдиний спосіб дати волю цьому почуттю, тобто виявити великодушність.

Але уявіть, що я б намагався виправдовуватись. Думаю, вам не важко буде уявити собі і результат, якщо ви коли-небудь мали нагоду сперечатися з полісменом. Замість того, щоб списи ламати, я визнав, що він абсолютно правий, а я неправий. Визнав це відразу, відверто й щиро. І справу було завершено по-джентльменськи: він прийняв мою сторону, а я — його. Самому лорду Честерфілду важко було б виявити більшу люб'язність, ніж виявив відносно мене цей кінний полісмен, який тижнем раніше погрожував віддати мене в руки правосуддя.

Якщо ми відчуваємо, що нам збираються влаштувати прочухан, чи не краще випередити обвинувача і зробити це власноручно? Чи не легше вислухати самокритику, ніж вислуховувати звинувачення з чужих вуст? Скажіть самі про себе все те, що збирається, на вашу думку, висловити вам обвинувач, скажіть це раніше, ніж це зробить він, і ви залишите його вітрила без вітру. Ставлю сто проти одного, що він змінить свою позицію на великодушність і виявить готовність пом'якшити вашу провину і навіть повністю вибачить вас, як против нас з Рексом кінний полісмен.

Фердинанд І. Уоррен, художник з реклами, застосував цей метод, щоб примусити привередливого та прискіпливого замовника змінити гнів на милість. «Коли маєш справу з рекламою або плакатом, дуже важливо бути вельми точним у зображенні деталей, — говорив м-р Уоррен, розповідаючи цю історію. — Деякі замовники вимагають, щоб їхні доручення було виконано в найкоротший термін, а в таких випадках складно уникнути деяких неточностей. Я знав одного директора ательє художньої реклами, який утішався тим, що відшукував будь-які неточності в зображенні дрібних деталей. Частенько я залишав його кабінет, до глибини душі обурений не стільки самим фактом критики моїх помилок, скільки формою, в якій це робилося. Нещодавно я відправив йому термінову роботу, виконану на його замовлення. Незабаром він зателефонував і попросив прийти, сказавши при цьому, що я зробив щось не так. Коли я прийшов, на мене чекало саме те, що я передбачав і чого боявся. Він був відверто ворожим і переповненим злобною радістю від смакування наступної розправи зі мною. З роздратуванням він вимагав, щоб я пояснив, чому мені

заманулося зобразити ось це так, а не так. У мене виникла чудова можливість застосувати розроблений на курсах метод самокритики. І я сказав:

— М-ре Імяреку, якщо справа в цьому, у мене немає ніяких виправдань. Я у всьому винний. Малюючи на ваші замовлення тривалий час, я мусив би краще знати ваші вимоги до роботи. Мені соромно за себе.

І тут він почав мене захищати:

— Усе це так, але я мушу визнати, що помилка не така вже серйозна. Це тільки...

Я втрутився:

— Будь-яка помилка може виявитись значною, а всі вони, значні й незначні, викликають роздратування.

Він хотів заперечити, але я не дав йому й рота розкрити. Я був у піднесеному настрої. Перший раз у житті я критикував себе самого, і це заняття було мені до смаку.

— Я повинен бути уважнішим, — продовжував я, — ви даєте мені чимало вигідних замовлень і заслуговуєте на краще ставлення. Я терміново розпочну переробку брака.

— Nil Nil — заперечив він. — Навіть і не подумаю звалити на вас такий тягар.

Він став розхвалювати мою роботу, переконувати мене, що хотів тільки невеличких змін і що помилка, яку я допустив, така незначна, що не завдасть ніякої шкоди, і взагалі, це — дрібничка, про яку немає сенсу більше говорити. Моя палка самокритика зовсім роззброїла його. Закінчилося тим, що він запросив мене на ланч, і перед розставанням виписав чек на цю роботу і зробив нове замовлення.

Мужність у визнанні своїх помилок — це якась частка задоволення. Це не тільки очищує атмосферу від провини й оборонної налаштованості, але й допомагає розв'язати проблему, створену помилкою.

Брюс Харвей із Нью-Мехико помилився, нараховуючи заробітну плату за відпустками через хворобу. Коли він знайшов помилку і повідомив працівників, що для покриття цих витрат треба скоротити суму наступних виплат, працівники запитали, чи не можна покрити витрати через деякий час. «Намагаючись знайти вихід із складної ситуації, — розповідав Харвей, — я зрозумів, що це моя провина, тому я мушу доповісти босу.

Я пішов до його офісу, розповів про свою помилку й докладно проінформував про всі факти. Він обурився й сказав, що це проблема відділу кадрів. Я повторив, що це моя помилка. Він заперечив і припустив, що це справа бухгалтерії. Я наполягав, що це моя

помилка. Тоді він звинуватив двох інших осіб з офісу. Але кожного разу я повторював, що це моя помилка. Врешті-решт він глянув на мене й сказав:

— Добре, це ваша помилка. Отже, ліквідуйте її наслідки.

Помилку було виправлено й нікому не було завдано клопоту. Я пишався тим, що впорався з напруженою ситуацією й мав мужність не шукати собі алібі. З цього часу мій бос почав більше мене поважати».

Виправдовувати свої помилки здатний кожен дурень. Більшість дурнів так і робить. Але ж для того, щоб добровільно визнати свою помилку, потрібні певне благородство і здатність піднятися над рівнем більшості.

Так, наприклад, одним з найкращих місць у життєписі Роберта І. Лі є розповідь про те, як він повністю прийняв на себе — і тільки на одного себе — вину за провал атаки Піккета під Геттисбергом. Це була, безсумнівно, найефектніша і блискуча атака з усіх атак у війнах Нового Світу. Піккет і сам був особистістю живописною й романтичною. У нього була така розкішна зачіска, каштанове волосся майже сягало плечей, і подібно тому, як це робив Наполеон в італійському поході, він майже кожного дня писав любовні листи прямо з поля бою. Вірне військо бурхливо вітало його, коли він, заломивши за праве вухо кепі, узявшись під боки в сідлі, їхав перед ними, ведучи їх на ~~лінії~~ ~~мешканців~~ півночі у той роковий липневий день. Вони вітали його і ~~стали~~ за ним пліч-о-пліч, за рядом ряд, із майорівшими знаменами й блискучими списами. Це було прекрасне видовище. Прекрасне й величне. Їхнє презирство до небезпеки було таке безмірне, що шепіт захоплення пробіг навіть серед ворогів, коли вони побачили їх.

Військо Піккета стрімко пройшло через фруктовий сад і кукурудзяне поле, минуло луг і перетнуло яр. Протягом цього часу ворожа артилерія завдала жакливого спустошення їхнім рядам. Але вони просувалися вперед, грізні й непоборні.

Раптово з-за кам'яної стіни цвинтаря піднялася піхота ворога і почала розстрілювати нічим не захищені батальйони Піккета. Поле бою перетворилось на море вогню, як при ~~заверженні~~ вулкана. Це був жакливий бій. За п'ять хвилин четверо з кожних п'яти людей Піккета загинуло. Єдиний залишившийся в живих офіцер повів солдатів в останній бій. Скочивши на кам'яну стіну, він крикнув, розмахуючи командирським кепі:

— Дамо їм понюхати сталі, хлопці!

І вони дали. Перестрибуючи через стіну, вони кидалися на своїх ворогів з багнетами та прикладами. Вони змели з цвинтаревого пагорба ворогів і підняли на ньому прапор Півдня. Тільки коротку

мить майорів цей прапор над Геттисбергським цвинтарем, і ця мить була вершиною бойових успіхів сил Конфедерації.

Атака батальйонів Піккета, незважаючи на пишноту та героїзм, стала початком кінця. Лі не вистачило сил. Він не зміг зламати оборону мешканців Півночі, прорватися до Вашингтона.

Мешканці Півдня були приречені.

Лі був такий приголомшений та засмучений, що подав Джефферсону Девісу, Президенту Конфедерації штатів Півдня, заяву про відставку з посади головнокомандувача. Він просив замінити його молодшою та здібнішою людиною. Якщо б Лі хотів звинуватити у невдалому поході й поразці Піккета когось іншого, то знайшов би для себе безліч виправдань: деякі командири дивізій не виконали доручених їм завдань, кавалерія не підтримала своєчасно атаку піхоти, цей хибно повівся, той не так зрозумів наказ. Але Лі був надто благородним, щоб звинувачувати інших. Коли змучені залишки батальйонів Піккета, обороняючись, відійшли до лінії розташування військ Конфедерації, Роберт Лі виїхав їм назустріч. Він привітав їх як героїв і всю провину взяв на себе. Його самоосуд був коротким, з гирким величчям.

— Усе це — на моїй совісті, — сказав він. — Я і тільки я програв цю битву.

У всій історії знайдеться небагато генералів з характером і мужністю, необхідними для такого зізнання.

Мікаель Чіунг, який веде наші курси в Гонконзі, розповідав, як китайська культура представляє деякі специфічні проблеми і як іноді необхідно розуміти, що користь застосування принципу може мати більше сенсу, ніж дотримання старих традицій. У нього був слухач середнього віку, який був віддалений від свого сина багато років. Батько був споживачем опіуму, але на той час вилікувався. За китайською традицією, старший не може зробити перший крок до примирення. Батько відчував, що зміг би проявити ініціативу до примирення з сином. У класі він розповідав про своїх онуків, яких він ніколи не бачив, і як він бажає відновити стосунки з сином. Його співвітчизники зрозуміли конфлікт між його бажанням і традицією. Батько вважав, що молодші повинні поважати старших, і він правий, що не йде за своїм бажанням, а чекає першого кроку від сина.

Наприкінці курсів батько знову звернувся до класу:

— Я обміркував цю проблему. Дейл Карнегі сказав, що якщо ви неправі, визнайте це швидко й емоційно. Для мене нелегко це визнати швидко, але я приймаю це емоційно. Я несправедливий до свого сина. Він правий у тому, що не бажає зустрічі зі мною і виключив мене зі свого життя. Я можу втратити достоїнство,

випрошуючи в молодшого пробачення, але я винен, і я мушу прийняти це. Клас заплодував і підтримав мене в цьому.

Наступного разу він розповів, як він пішов до сина і був вибачений, і зараз у нових стосунках із сином, невісткою й онуками, яких він щойно побачив.

Ельберт Хаббард був одним із найоригінальніших розумів, його твори викликали велику зацікавленість, а його уїдливі судження — бурю обурення. Але Хаббард зі своїм рідкісним умінням спілкуватися з людьми часто перетворював своїх ворогів на друзів. Наприклад, коли якийсь читач, обурившись, писав, що категорично не згоден з його статтями й наприкінці нагороджував його невтішними епітетами, Ельберт Хаббард завжди писав у відповідь щось таке:

«Розміркувавши над цим, я відчув, що й сам не зовсім згодний з моїми висловленими раніше судженнями. Далеко не все те, що я писав учора, подобається мені сьогодні. Мені було дуже приємно й корисно взнати Вашу точку зору з цього питання. Наступного разу, коли Ви будете в наших краях, обов'язково завітайте до нас, і ми обговоримо з Вами всі аспекти цієї проблеми.

Щиро Ваш...»

Що можна сказати людині, яка так звертається до вас?

Навіть коли ми праві, давайте намагатися робити людей прихильниками нашої точки зору лагідно й тактовно. Коли ми помиляємося, а це трапляється досить часто, якщо будемо чесними з собою, давайте відразу й щиро визнавати свої помилки. Така практика не тільки дасть чудові результати, але, вірте або ні, буде за будь-яких обставин для вас привабливішою, ніж спроби захищати свою точку зору.

Пригадайте старе прислів'я: «Бійкою нічого не доб'єшся, а поступившись, отримаєш більше, ніж чекав».

Правило 3:

**Якщо ви неправі,
визнайте це швидко й емоційно.**

Розділ 4

Крапля меду

Якщо ви у збудженому стані вибухнете кількома міцними висловами, то відчуєте полегшення. Але як буде почуватися інша особа? Чи буде вона також задоволена? Чи буде їй при вашому войовничому тоні і ворожому ставленні легше погодитися з вами?

«Якщо ви прийдете до мене зі стиснутими кулаками,— сказав Вудро Вільсон,— я думаю, що і мої кулаки так само стиснуться, як і ваші. Але якщо ви прийдете і скажете: «Давайте сядемо й поговоримо, а при розбіжності в поглядах постараємося зрозуміти, у чому вона полягає», то невдовзі виявимо, що ми й не такі далекі один від одного, що пунктів, за якими в нас порозуміння, набагато більше, і якщо у нас вистачить терпіння, щирості та бажання порозумітися до згоди, то ми порозуміємося».

Ніхто не знає краще, ніж Джон Д. Рокфеллер, наскільки правильні ці слова Вудро Вільсона. У 1915 році Рокфеллер був людиною, яку ненавиділи більше за всіх у Колорадо. Один з найкрявавіших страйків в історії американської промисловості протягом двох страшних років уражав штат. Розгнівані, войовничо налаштовані шахтарі вимагали від «Колорадо фьюел енд айрон компанії», яку очолював Рокфеллер, підвищення заробітної плати. Майно трошилося, і були викликані війська. Пролилася кров. Зрешечені кулаками навкруги лежали тіла.

І ось у той час, коли навіть повітря було пронизано ненавистю, Рокфеллер вирішив переконати страйкарів у справедливості своєї точки зору. І він добився цього. Яким шляхом? Ось як це сталося.

Через кілька тижнів, коли Рокфеллер налагоджував контакти, він виступив з промовою перед представниками шахтарів. Ця промова, уся без винятку, є шедевром. Вона привела до вражаючих результатів: угамувала бурхливі хвилі ненависті, що були загрозою для Рокфеллера, і сприяла зростанню числа його прихильників. У цій промові факти було викладено так дружельбно, що страйкарі повернулися до роботи, не сказавши ні слова про підвищення зарплати, за яке вони так жорстоко боролися.

Ось початок цієї видатної промови. Зверніть увагу на її дружельбний тон і пригадайте, що Рокфеллер звертався до людей, які до цього хотіли повісити його на сухій яблуні. Він не міг говорити привітніше й доброзичливіше, якщо б навіть виступав перед лікарями-місіонерами. Вона була сповнена таких виразів, як «я пишаюсь тим, що знаходжусь серед вас», «відвідавши ваші дома, зустрівшись з вашими дружинами й дітьми», «ми зустрічаємося тут, як друзі, а не як чужі», «дух взаємної дружби», «наші спільні інтереси», «тільки завдяки вашій люб'язності я тут».

«Це пам'ятний день у моєму житті,— почав Рокфеллер.— Уперше мені випало щастя зустрітися з представниками робітників цієї великої компанії, з її посадовими особами й управителями. Можу запевнити вас, що пишаюсь тим, що я тут. На все життя запам'ятаю ці збори. Якби вони відбулися два тижні тому, я стояв би тут як чужий для більшості осіб. Але, використавши можливість

відвідати всі поселення в південному кам'яновугільному басейні, приватно поговорити майже з усіма представниками, за винятком тих, кого не було вдома, зустрінись з вашими родинами, я зустрічаюсь з вами тут не як з чужими, а як з друзями і радий, що ми скористаємося нагодою, щоб у дружній атмосфері обговорити разом наші спільні справи.

Оскільки тут зібралися представники робітників і посадові особи, я тут присутній тільки завдяки вашій люб'язності, тому що не маю щастя належати ні до тих, ні до інших. Але ж відчуваю, що тісно пов'язаний з вами, тому що представляю і акціонерів, і директорів».

Хіба ж не чудовий зразок мистецтва робити з ворогів друзів?

Припустимо, що Рокфеллер вибрав би інший курс: сперечався б із шахтарями, кидав би їм в обличчя нищівні факти. Тоном і натяками показав, усіма правилами логіки довів, що вони нерівні й неправі. До чого б це призвело? Було б більше гніву, ще більше ненависті, ще більше обурення.

«Якщо серце людини сповнене незгодою й недобрими почуттями відносно вас, то всією логікою хрещеного світу ви не можете повернути її до своєї точки зору. Батьки, що сваряться, деспотичні боси та чоловіки, схильні до суперечок жінки повинні зрозуміти, що люди не бажають змінювати свої погляди. Не можна примушувати або змусити їх погодитись зі мною чи з вами. Їх можна переконати, але тільки лагідно й дружелюбно».

Це сказав Лінкольн майже століття тому. Прислухайтеся до його слів:

«Стара й незаперечна істина — краплею меду спіймаєш більше мух, ніж галоном жовчі. Так і з людьми. Якщо ви хочете повернути кого-небудь на свій бік, спочатку переконайте його, що ви його ширший друг. Це буде тією краплею меду, яка поверне його серце, і це — щоб ви не казали — найвірогідніший шлях до його розуму».

Підприємці знають, що прояв дружелюбності до страйкарів окупається. Так, коли дві тисячі п'ятсот робітників підприємства «Уайт мотор компані» оголосили страйк, вимагаючи підвищення заробітної плати і прийому на роботу тільки членів профспілки, Роберт Ф. Блек, президент компанії, не накинувся на робітників з гнівом і осудженням, не погрожував їм, не говорив про тиранію профспілок. Він надрукував у місцевій газеті статтю, в якій хвалив страйкарів за те, що вони мирно припинили роботу.

Він виявив, що пікети страйкарів не знають, чим себе зайняти, і купив їм дві дюжини бейсбольних биток і рукавичок і запропонував грати на незабудованих ділянках. Для тих, хто надавав перевагу кеглям, він арендував кегельбани.

Виявлена президентом Блеком дружелюбність зробила те, що вона робить завжди, — викликала відповідну дружелюбність. Страйкарі взяли мітли, лопати, візки й почали прибирати територію заводу. Уявіть собі це! Уявіть собі страйкарів, що прибирають територію в той час, коли вони борються за підвищення заробітків і визнання профспілок. За тривалу та бурхливу історію американських трудових битв про такий випадок ніхто ніколи раніше не чув. Через тиждень страйк закінчився компромісом, не залишивши за собою ні відвертої ворожнечі, ні поганих почуттів.

Даніел Вебстер був одним із талановитих адвокатів. Свої найсильніші доводи він завжди розбавляв дружніми звертаннями: «журі знайде можливість розглянути», «може, про це варто подумати, джентльмени», «ось факти, які, я сподіваюсь, ви не проігноруєте, джентльмени», «ви, з вашими знаннями людської природи, легко визначите значення цих фактів». Ніякого тиску. Ніяких спроб нав'язати свою думку іншим. Вебстер застосовував м'який, спокійний, дружній підхід, і це допомогло йому стати знаменитістю.

Може, вам ніколи не доведеться вести переговори зі страйкарями або виступати перед судом, але ви можете зажадати зниження квартирної плати. Чи допоможе дружелюбний підхід у цьому випадку? Подивимось.

Інженер О. Л. Штрауб хотів, щоб йому знизили квартирну плату. Він знав, що його хазяїн черствий і упертий.

«Я написав йому листа, — розповідав м-р Штрауб, виступаючи на одному із занять, — в якому повідомив, що звільню квартиру, як тільки закінчиться термін оренди. Насправді мені дуже не хотілося переїжджати. Я б залишився тут, якби міг домогтися зниження квартирної плати. Але ситуація здавалась безнадійною. Інші квартиранти намагались — і марно. Усі говорили, що мати справу з хазяїном надто складно. Але я сказав собі: «Я навчусь на курсах того, як поводитись з людьми. Випробую набуті знання, — і подивимось, до чого це призведе». Як тільки хазяїн отримав листа, він з'явився до мене зі своїм секретарем. Я зустрів його на порозі люб'язним привітанням. Я просто випромінював доброзичливість і захоплення. І зовсім не став говорити про квартирну плату, а почав з того, як мені подобається його дім. Повірте мені, я був щирим у схваленні і щедрим на похвалу. Я поздоровив його з тим, як він утримує дім, і сказав, що мені хотілося б залишитись ще на рік, але не можу дозволити собі це.

Очевидно, він ніколи не зустрічав такого прийому у своїх квартирантів. Він розгубився, почав говорити про свої турботи. Скаржився на своїх квартирантів. Один написав йому чотирнадцять листів, деякі з них дійсно образливі. Інший погрожував розірвати контракт, якщо хазяїн не примусить сусіда, що живе над ним, не хропіти по ночах. «Яке полегшення, — сказав він, — мати такого задоволеного квартиранта, як ви». І без усякого прохання з мого боку сам запропонував зменшити трошки квартирну плату. Мені було цього мало, я назвав суму, яку міг дозволити собі заплатити, і він погодився, не сказавши ні слова проти. Уходячи, він озирнувся і сказав: «Чи не треба вам щось переробити в квартирі?»

Якби я домагався зниження квартирної плати методами, що використовують інші квартиранти, я впевнений, що також не досяг би нічого, як і вони. Переміг дружній підхід».

Дін Вудкок з Пітсбурга, Пенсільванія, — завідувач відділом локальної електричної компанії. Його персонал мусив лагодити обладнання. Цю роботу раніше виконував інший відділ і цю функцію було тільки нещодавно передано відділу Вудкока. Хоча його підлеглі були готові до цієї роботи, це було вперше, коли їх запросили її виконати. Усі в організації цікавились, як вони впораються з нею. М-р Вудкок з кількома іншими менеджерами прийшов подивитися, як просувається робота. Зібралось багато автомобілів і вантажівок, а також людей подивитися на двох чоловіків наверху.

Озирнувшись навкруги, Вудкок побачив чоловіка з камерою, який виходив з машини. Він почав фотографувати. Він попрямував до нього й запитав, чи не цікавиться він роботою, яка виконується.

— Так, а моя мати має ще більший інтерес. У неї у вашій компанії акціонерний капітал. Це відкриє їй очі. Вона може вирішити, що бути інвестором нерозумно. Я давно казав їй, що вкладати гроші в такі компанії, як ваша, марно. Це доводить мою думку. Газета теж може зацікавитись. «Це унікальна ситуація, тому що це перша робота для нашого відділу, і всі люди внизу зацікавлені в ній». Він запевнив цього чоловіка, що за нормальних обставин ті два робітники могли б упоратись з роботою. Фотограф прибрав камеру і подякував Вудкоку за те, що пояснив ситуацію.

Дружній підхід Діна Вудкока врятував компанію від поганої репутації.

Інший відвідувач наших курсів Джеральд Х. Вінн з Літлтона, Нью Хемпшир, розповідав, як, використовуючи дружній підхід, він досяг порозуміння.

«Ранньою весною, — розповідав він, — до того, як розтануло, прийшов несподівано сильний дощ, і вода, яка за звичай текла канавами

та каналами, чомусь змінила напрямок і затекла на будівельний майданчик, де я будував новий будинок.

Фундамент заповнився водою, вода зруйнувала піч та водонагрівач. Щоб відновити це, треба було дві тисячі доларів. Я втратив надію, чи можна виправити цю шкоду».

Невдовзі я дізнався, що власник ділянки мусив зробити канави для стоку води, але він не зробив цього. Я вирішив побачитися з ним. Прямуючи дорогою в 25 миль, я мав час обміркувати ситуацію і, пам'ятаючи принципи, які я засвоїв на курсах, вирішив, що виявляти свій гнів не той шлях, який наблизить до мети. Коли прийшов до нього, я тримався дуже спокійно і почав розмову про те, як він провів відпустку, подорожуючи по Вест-Індії. Потім, коли я відчув, що час переходити до діла, я «згадав» про «невеличку» проблему, пов'язану з водотечею. Він відразу погодився взяти участь у розв'язанні цієї проблеми.

Через кілька днів він зателефонував і сказав, що оплатить рахунок за ліквідацію ушкодження і зробить канави, щоб така ситуація знову не виникла.

Навіть тоді, коли винним був власник ділянки, якщо б я не почав розмову по-дружньому, було б дуже складно домогтися того, чого домігся я.

Багато років тому, коли я був ще хлопчиком і босим ходив через ліс у сільську школу в штаті Міссурі, я прочитав одного разу байку про сонце і вітер. Вони сперечалися, хто сильніший, і вітер сказав: «Я доведу, що я сильніший. Бачиш там старого в плащі? Б'юся об заклад, що зможу примусити його зняти плащ швидше, ніж ти». Сонце сховалося за хмару, а вітер почав дути сильніше й сильніше, поки не перетворився на ураган. Але чим сильніше він дув, тим щільніше закутувався старик у свій плащ. Нарешті вітер устух. І тоді сонце вийшло з-за хмари й ласкаво посміхнулося подорожньому. Він повеселішав і зняв плащ. І сонце сказало вітру, що ласка й дружелюбність завжди сильніші за лють і силу.

Користь лагідності й дружелюбності очевидна кожного дня для людей, які засвоїли, що крапля меду збирає більше мух, ніж галон жовчі.

Г. Гейл Коннор із Лутервіля, Меріленд, довів це, коли мусив свій чотириохітний автомобіль тричі віддавати в ремонт на станцію обслуговування. Він розповідав у класі: «Було очевидно, що розмовляти, докоряти або кричати на менеджера марно, це не приведе до позитивного вирішення моєї проблеми.

Я увійшов до приймальної й попросив зустрічі з власником агентства м-ром Уайтом. Скоро мене запросили до офісу. Я відректо-

мендувався і пояснив йому, що придбав свою машину через його дилера, тому що рекомендували друзі, які вже мали з ним справу. Я сказав, що ціни в нього помірні, а обслуговування дуже гарне. Він посміхався від задоволення, коли слухав мене. Я розповів про проблему, яка в мене виникла з відділом обслуговування.

— Я думаю, ви маєте бути в курсі справи, яка може позбавити вас доброї репутації.

Він подякував мені за візит і за те, що привернув увагу до проблеми, і запевнив, що проконтролює мою проблему. Він не тільки персонально взяв у цьому участь, а й дав мені свою машину, поки мою ремонтували».

Езоп був грецьким рабом, що жив при дворі Креза. Він творив чудові байки за 600 років до Різдва Христового. Але ті істини людської природи, яких він навчав, також справедливі в Бостоні й Бірмінгемі нині, як вони були справедливі в Афінах 25 століть тому.

Сонце може заставити зняти пальто швидше, ніж вітер; доброта, дружній підхід і висока оцінка можуть переконати швидше, ніж усі шторми і бурі в земному світі. Пам'ятайте, що сказав Лінкольн: «Краплею меду можна спіймати більше мух, ніж галлоном жовчі».

Правило 4:

Розпочинайте розмову в дружньому тоні.

Розділ 5

Таємниця Сократа

Розпочинаючи розмову, не торкайтеся тих питань, з яких ви зі співрозмовником маєте різні думки. Навпаки, з самого початку зосередьте увагу на тих питаннях, з яких ви маєте спільну думку. Частіше підкреслюйте, якщо це дійсно так, що ви обидва прагнете одного й того ж, а різниця поглядів стосується методів, а не кінцевої мети.

Примушуйте співрозмовника з самого початку говорити: «так», «так». Утримуйте його, наскільки це можливо, від слова «ні».

«Негативна відповідь», — говорить професор Оверстрит, — перепона, яку дуже складно подолати. Коли людина сказала «ні», її гордість і особисті вимоги потребують, щоб вона залишалася вірною тому, що вже висловила. Пізніше вона може відчувати, що це «ні» було нерозумним, але ж існує дорогоцінна гордість, з якою вона не може не рахуватись, і це примушує уперто дотримуватись того.

що вже було висловлено. Саме цьому так складно з самого початку спрямувати співрозмовника в бік підтвердження і згоди».

Умілий співбесідник може відразу домогтися кількох «так». Цим він налаштовує свого слухача на позитивну реакцію, наче придаючи його психологічним процесам загальну спрямованість на підтвердження. Це нагадує рух більярдної кулі. Треба докласти зусиль, щоб надати їй певного напрямку, але щоб змінити його на протилежний, треба значно більше зусиль.

Психологічна схема того, що відбувається, дуже проста. Коли людина говорить «ні» — і насправді так думає, — вона робить набагато більше, ніж просто вимовляє слово «ні». Увесь її організм — нерви, залози внутрішньої секреції, м'язи — налаштовується на заперечення.

Це відбувається миттєво, але іноді можна помітити наче б відхилення назад, психологічне відчуження. Уся нервово-м'язова система займає оборонну позицію неприйняття. І навпаки, коли людина говорить «так», ніякого відчуження не відбувається. Організм, наче просунувшись уперед, відкривається для сприйняття. Тому, чим більше «так» пощастить нам отримати від співбесідника на початку розмови, тим імовірніше, що нам поталанить у намірі захопити його увагу головною своєю пропозицією.

Цей метод позитивних відповідей дуже простий. А втім, до нього не слід ставитись зневажливо. Іноді здається, що люди намагаються придати собі більше значущості тим, що з самого початку посідають негативну позицію.

Примусьте студента або покупця, дитину, чоловіка або дружину сказати спочатку «ні», а потім вам потрібні будуть ангельське терпіння й мудрість, щоб церетворити заперечення на ствердження.

Використання метода «так, так» дозволило Джеймсу Еберсону, касиру нью-йоркського ощадного банку в Грінвічі, утримати майбутнього клієнта, який у будь-якому іншому випадку був би втрачений.

«Цей чоловік прийшов, щоб відкрити в нас рахунок, — розповідав містер Еберсон, — і я дав йому заповнити наш звичайний бланк. Він охоче відповів на деякі запитання, але категорично відмовився відповідати на решту.

Якщо б це трапилось до того, як я розпочав вивчати людські відносини, я сказав би цьому майбутньому вкладнику, що у випадку відмови дати банку необхідну інформацію ми відмовимося прийняти вклад. Тепер мені соромно, що я так поведився. Природно, подібний ультиматум мене задовольняв. Я показував, хто тут хазяїн, давав зрозуміти, що правилами й інструкціями банку не можна нехтувати. Але, звичайно, така позиція не справляла

приємного враження на людину, яка прийшла надати нам фінансову підтримку. Цього ранку я вирішив виявити краплю здорового глузду, тобто говорити не про те, що бажано для банку, а тільки про те, чого хоче вкладник, а крім того, збирався використати метод позитивних відповідей. Отже, я погодився з ним. Сказав, що абсолютної необхідності в інформації, яку він відмовився дати, у нас немає.

— Але ж,— продовжив я,— чи не вважаєте ви, що у випадку вашої смерті в нас можуть залишитися ваші гроші? Чи не бажаєте ви, щоб банк перерахував ці гроші на ім'я вашого найближчого родича, який за законом має на це право?

— Так, звичайно,— відповів він.

— Чи не вважаєте ви,— сказав я,— що слід було б повідомити нам ім'я вашого найближчого родича, щоб ми могли у випадку вашої смерті виконати вашу волю своєчасно і без помилок?

Він знову сказав «так».

Позиція цього молодого чоловіка змінилась і стала менш упертою, коли він зрозумів, що ми просимо дати інформацію, але робимо це не для своєї, а для його користі. Перед тим як піти з банку, він не тільки дав повну інформацію про себе, але й відкрив, за моєю порадою, кредитний рахунок на ім'я своєї матері й охоче відповів на всі запитання, що стосуються її як особи, що має право на користування його грошовими коштами.

За його позитивними відповідями можна було простежити, як він легко забув про свою первісну позицію й почав охоче робити все, що я йому радив».

Комівояжер Джозеф Еллісон розповідав, що в районі збуту його товарів є одне підприємство, яке його компанія дуже хотіла б мати замовником.

«Мій попередник регулярно навідував їх протягом десяти років, але так і не зміг нічого їм продати. Приймавши цей район збуту, я в свою чергу з тим же успіхом ходив туди ще три роки, не отримуючи від них замовлення. Нарешті, тільки через три роки мені вдалося продати їм кілька двигунів. Якщо куплена партія товару буде визнана гарною, я передбачав отримати замовлення на кілька сот двигунів. Такими були мої мрії. Я знав, що якість двигунів чудова, і через три тижні пішов до них із високо піднятою головою. Але мені недовго довелося високо нести голову. Їхній головний інженер зустрів мене заявою:

— Еллісоне, я не куплю у вас жодного двигуна.

— Але чому? — вигукнув я, здивувавшись.— Чому?

— Тому, що ваші двигуни сильно нагріваються, до них не можна доторкнутися.

Знаючи з досвіду, що сперечанням нічого не доб'єшся, я вирішив використати метод позитивних відповідей.

— Ну, що ж, м-ре Сміте,— сказав я,— згоден з вами на всі сто відсотків. Якщо ці мотори дуже сильно нагріваються, вам не слід їх більше купувати. Вам потрібні мотори, які нагрівалися б не більше, ніж це передбачено стандартами, встановленими на основі правил Національної асоціації підприємців електротехнічної промисловості. Чи не так?

Він погодився з цим. Я отримав його перше «так».

— Правилами Національної асоціації встановлено, що правильно сконструйований мотор може нагріватися до температури, вищої за температуру приміщення на 72° за Фаренгейтом. Правильно говорю?

— Так,— погодився він,— це цілком вірно. Але ваші мотори нагріваються значно сильніше.

Я не став сперечатися з ним, а просто запитав:

— Яка температура у вас в цеку?

— Близько 75° за Фаренгейтом,— відповів він.

— Добре,— сказав я,— якщо до цекової температури, що дорівнює 75°, ви додасте 72°, то отримаєте загальну температуру близько 147° за Фаренгейтом. Ви вважаєте, що обпарили б руку, якщо б потримали її під струмом води з температурою 147° за Фаренгейтом?

Він знову сказав «так».

— У такому випадку,— підвів я його до кінцевого висновку,— чи не вважаєте ви, що було б розумно тримати руки подалі від цих моторів?

— Ну що ж, я вважаю, ви праві,— зізнався він.

Ми побалакали ще трохи, а потім він викликав свого секретаря й дав розпорядження відрахувати з фондів поточного місяця майже 35 тисяч доларів на придбання наших моторів.

Спливло багато років, і сотні тисяч доларів були втрачені для компанії, перш ніж я врешті-решт зрозумів, що не варто сперечатися, а набагато вигідніше й цікавіше намагатися дивитися на речі з точки зору іншої людини і примусити її говорити «так» «так».

Едді Сноу, який був спонсором наших курсів у Оукленді, Каліфорнія, розповідав, як він став постійним клієнтом магазину, тому що власник примусив його говорити «так», «так».

Едді цікавився полюванням з луком і витрачав багато грошей на придбання приладдя в одному місцевому магазині. Коли до нього приїхав його брат, він хотів узяти на прокат для нього лук у цьому магазині. Продавець сказав, що вони не дають луки на

прокат, отже, Едді зателефонував до іншого магазину. Він описав це так:

«Якийсь джентльмен дуже приємно відповів по телефону. Його відповідь щодо прокату була зовсім іншою, ніж у попередньому магазині. Він вибачився і сказав, що на жаль, вони більше не видають луки на прокат. Потім запитав мене, чи брав я раніше лук на прокат. Я відповів, що брав кілька років тому. Джентльмен припустив, що я, мабуть, заплатив 25–30 доларів за прокат. Я знову відповів «так». Тоді він запитав, чи я є людиною, яка любить економити гроші. Природно, я відповів «так». Потім мені пояснили, що вони продають набори луків за 34 долари 95 центів, і я міг би придбати цілий набір, тільки на 4 долари 95 центів дорожче, ніж плата за прокат, і що саме тому вони й припинили давати луки на прокат. Чи не думаю я, що це доцільно? Моя відповідь «так» привела до того, що я купив не тільки набір, але й ще кілька речей, а потім став постійним покупцем у цьому магазині».

Сократ, цей «гедзь Афіні», був одним із найвидатніших філософів світу. Він зробив те, що мало кому вдалося зробити в історії людства: докорінно змінив напрямок людського мислення. І тепер, через двадцять три століття після смерті Сократа, його вважають наймудрішим учителем людства, що вплинув на цей протирочний світ.

У чому ж полягає його метод? Чи говорив він людям, що вони неправі? Ніколи! Він був надто мудрий для цього. Його прийоми доведення, відомі тепер як «сократівський метод», були засновані на отриманні позитивних відповідей. Він ставив запитання, з якими опонент мусив погоджуватись, і вигравав одне твердження за іншим, поки не накопичувалась ціла низка виграних «так». Але продовжував ставити запитання, поки опонент, не збагнувши, як це сталося, виявляв, що дійшов висновку, з яким не був згодний кілька хвилинами раніше.

Наступного разу, коли нам вкрай необхідно буде повідомити людині, що вона не права, пригадаємо старого Сократа і лагідно поставимо запитання, на яке вона повинна буде відповісти «так».

У китайців є прислів'я, в якому міститься багатовікова мудрість Сходу: «Далеко йде той, хто м'яко крокує». Вони витратили п'ять тисяч років на вивчення людської природи й зібрали у свої засіки рясний урожай цікавих спостережень: «Далеко йде той, хто м'яко крокує».

Правило 5:

Примушуйте
іншу особу говорити «так», «так».

Розділ 6

Спосіб запобігти незадоволенню

Більшість людей, намагаючись схилити співрозмовника до своєї точки зору, дуже багато говорять самі. Комівояжери особливо схильні до цієї помилки, яка дорого обходиться. Нехай говорить ваш співрозмовник. Він знається на своїй справі й своїх проблемах краще, ніж ви. Ставте йому запитання і давайте можливість говорити.

Якщо ви не згодні, не переривайте співрозмовника. Ні в якому разі! Це небезпечно. Він не зверне на вас увагу, якщо в нього безліч власних міркувань, які він хоче викласти вам. Тому будьте терплячими, слухайте з інтересом. Будьте в цьому щирими. Нехай він повністю викладе свої міркування, підбадьорюйте його в цьому.

Чи доцільна така поведінка в ділових стосунках? Подивимось. Ось історія людини, яка була *вимушена* повестися таким чином.

Кілька років тому один з найкрупніших автомобільних магнатів США вів переговори про придбання тканин для оббивки, щоб задовольнити потреби свого виробника. Три відомі фабриканти представляли зразки своїх виробів. Зразки були розглянуті експертами автомобільної компанії, і кожному фабриканту було надіслано повідомлення з проханням направити свого представника в зазначений час для обговорення всіх питань, пов'язаних із запропонованим контрактом.

Представник одного з фабрикантів Г. Б. Р., прибувши до міста, захворів на ларингіт у тяжкій формі. «Коли наступила моя черга бути заслуханим адміністраторами автомобільної компанії, — розповідав м-р Р., — я втратив голос. Я ледве міг говорити пошепки. Мене запросили до кімнати, де я опинився тет-а-тет з експертом по тканинах, агентом з постачання, комерційним директором і президентом компанії. Я підвівся й зробив героїчну спробу говорити, але виявилось, що ледве можу шепотіти.

Усі сиділи навколо столу. Я написав на аркуші з блокноту: «Джентльмени, я втратив голос і не можу говорити».

— Я буду говорити за вас, — сказав президент.

Він показав зразки наших тканин і відзначив їхні позитивні якості. Почалося жваве обговорення достоїнств моїх товарів. Оскільки президент говорив за мене, природно, що під час обговорення він став на мій бік. Єдина участь з мого боку була у посмішках, кивках та деяких жестах. У результаті цієї єдиної конференції я вклав контракт більше, ніж на півмільйона ярдів оббивних тканин загальною вартістю 1 600 000 доларів — найбільше замовлення, коли-небудь отримане мною. Упевнений, що якщо б я не втратив голос, контракт зі мною не уклали б, тому що в мене було

зовсім інше уявлення про всі обставини справи. Таким чином, зовсім несподівано я відкрив, як корисно дати виговоритись іншому».

Дозволяти іншій персоні виговоритись корисно і в сімейних справах, і в бізнесі. Стосунки Барбари Вільсон з донькою Лорі несподівано погіршились. Лорі, спокійне, лагідне дитя, перетворилася на некомунікабельного, під час агресивного, підлітка. Місіс Вільсон вичитувала її, погрожувала, карала, але все це не діяло.

«Одного дня, — місіс Вільсон розповідала на наших курсах, — я поступилася. Лорі, не послухавшись мене, пішла з дому до своєї подруги, не закінчивши своє домашнє завдання. Коли вона повернулася, я ледве стрималась, щоб не нагримати на неї, але тільки подивилась на неї й промовила сумно:

— Чому, Лорі, чому?

Лорі помітила мій стан і запитала спокійно:

— Ти дійсно хочеш знати чому?

Я кивнула, і Лорі почала казати мені, спочатку вагаючись, а потім як ринуло з неї. Я ніколи не слухала її, а завжди наказувала їй робити те або інше. Коли вона хотіла розповісти про свої думки, почуття, ідеї, я переривала її новими наказами. І тільки зараз почала усвідомлювати, що я їй потрібна, але не як мати-бос, а як партнер, як віддушину у всіх прикрощах, пов'язаних із віком. Я завжди говорила сама замість того, щоб послухати її. Я її ніколи не чула.

Відтоді я стала дозволяти говорити, скільки вона захоче. Дочка розповідала мені про свої думки, і наші стосунки поліпшились. Вона знову стала комунікабельною».

Нещодавно на фінансовій сторінці газети з'явилося оголошення про те, що потрібний висококваліфікований спеціаліст з великим досвідом. Чарльз Т. Кубелліс відгукнувся на оголошення, надіслав відповідь за вказаною адресою. Через кілька днів він отримав листа із запрошенням з'явитися на співбесіду. Перед тим як піти, він провів багато часу на Уолл-стріт, довідуючись про голову фірми. Під час розмови він зазначив:

— Мені надзвичайно приємно працювати в установі з такою репутацією, як ваша. Я чув, що ви розпочинали, маючи тільки одну кімнату з письмовим столом і стенографістку. Це так?

Майже кожний керівник любить згадувати про свої перші кроки. Цей чоловік не був винятком. Він довго розповідав про те, як починав, маючи тільки чотириста п'ятдесят доларів у кишені й оригінальну ідею в голові. Він розповідав, як намагався не падати духом, не звертаючи уваги на глузування, як працював по дванадцять годин щодобово навіть у неділі та у свята, як він нарешті

подолав усі перепони, а тепер усі відомі бізнесмени Уолл-стрит звертаються до нього за сприянням та інформацією. Він пишався своєю репутацією і мав на це право. Врешті-решт він коротко розпитав м-ра Кубелліса про його досвід роботи, потім викликав одного зі своїх віце-президентів і сказав:

— Я думаю, що це саме та людина, яку ми шукаємо.

М-р Кубелліс передбачливо дізнався про досягнення майбутнього наймача. Він виявив інтерес до його проблем, дав змогу розповісти про себе і, завдяки цьому, у наймача склалося приємне враження.

Рой Дж. Бредлі із Сакраменто, Каліфорнія, мав іншу проблему. Він слухав майбутнього претендента на посаду продавця його фірми. Рой розповідав: «У нас маленька брокерська фірма, яка займається госпіталізацією, медичним забезпеченням і пенсіями. Кожний представник — це незалежний агент. Ми навіть не можемо давати оголошення про найм, як це роблять більші фірми.

Річард Пріор мав саме такий досвід, який був потрібний для цієї посади, і з ним розмовляв спочатку мій асистент, який розповів про всі негаразди, які пов'язані з роботою. Коли Р. Пріор зайшов до мого офісу, то здавався трошки розгубленим. Я сказав йому тільки про індивідуальний контракт.

Він сам розповів про ті достоїнства та вади, які він обмірковував, ідучи до нас. Коли співбесіда закінчувалась, він уже був переконаний, що він буде працювати в нашій фірмі.

Тому що я був гарним слухачем і дозволив Діку виговоритись, він мав змогу зважити всі «за» і «проти» справи і самостійно дійти висновку. Ми найняли його, і він став видатним працівником нашої фірми».

Правда полягає в тому, що навіть наші друзі набагато більше люблять розповідати про себе і свої досягнення, ніж слухати, як ми вихваляємось нашими.

Французький філософ Ларошфуко сказав: «Якщо ви захочете придбати ворогів, дайте друзям відчуття вашу перевагу над ними, а якщо ви хочете мати друзів, надайте їм можливість відчуття їхню перевагу над вами».

Чому це вірно? Тому що коли друзі перевершують нас, це складає в них враження своєї значущості, але коли ми перевершуємо їх, ми викликаємо в них почуття власної неповноцінності, що призводить до заздрощів і ревнощів.

Радник «Мідтаун Персонал Ейдженсі» у Нью-Йорку протягом перших місяців роботи в цьому агентстві не мала друзів серед колег. Чому? Тому що кожного дня вона вихвалялася всім, що вона зробила — новими рахунками і т. ін.

«Я вправно робила свою справу й пишалася цим, — говорила Генрієта в класі, — але замість того, щоб радіти моїм успіхам, вони здавалося, обурювались. Я хотіла подобатись цим людям. Я хотіла, щоб вони стали друзями. Після наших курсів я почала менше розповідати про себе, а більше слухати моїх колеґ. У них теж були успіхи, якими вони могли пишатися, і вони ставали більш емоційними, розповідаючи про свої успіхи, ніж коли слухали мої вихвалання. Тепер, коли ми маємо час порозмовляти, я розпитую їх про успіхи, а свої досягнення згадую тільки тоді, коли вони запитують».

Правило 6:

Дозволяйте людям говорити більше про себе.

Розділ 7

Як домогтися співпраці

Чи неправда, що ви більше довіряєте своїм власним ідеям, ніж тим, які подаються вам на срібному блюдечку? А якщо це так, чи розумно намагатися нав'язувати свою думку іншим? Чи не краще наводити на думку, а ваш співбесідник дійде висновку сам?

Ось приклад. М-р Адольф із Філадельфії, мій колишній слухач, зіткнувся одного разу з необхідністю підняти дух у збентеженій і дезорганізованій групі агентів з продажу автомобілів. Організувавши зустріч з агентами, він попросив чітко викласти, чого вони чекають від нього. Слухаючи їх, записував їхні пропозиції на дошці.

Потім сказав: «Я виконаю все, що від мене чекаєте. Тепер прошу сказати мені, на що я можу розраховувати з вашого боку?»

Було дано швидкі й чіткі відповіді: сумлінність, чесність, ініціативу, оптимізм, колективну роботу, роботу з ентузіазмом на всі вісім годин на добу. Зустріч закінчилась в атмосфері піднесення й натхнення і привела, як розповідав мені потім м-р Зельц, до феноменального збільшення числа проданих машин. «Люди уклали зі мною щось на зразок угоди моральної, — говорив м-р Зельц, — і в тій мірі, в якій я виконував свої обов'язки, вони були сповнені рішучості виконувати свої. Виявлення їхніх потреб і бажань було саме тим стимулом, якого вони потребували».

Ніхто не любить зізнаватися, що його примусили щось зробити або купити. Ми надаємо перевагу відчуттю, що купили за власним бажанням або повелися відповідно нашим власним бажанням, потребам і думкам.

Розглянемо, наприклад, випадок з Юджином Вессоном. Він знав чимало збитків перш ніж усвідомив істину. М-р Вессон робив ескізи для студій, які постачали малюнки декораторам і фабрикантам тканин. Протягом трьох років м-р Вессон раз на тиждень наносив візит одному з провідних модельєрів Нью-Йорка. «Він ніколи не відмовлявся прийняти мене,— розповідав м-р Вессон,— але ніколи не придбавав мої ескізи. Він завжди дуже ретельно розглядав їх, а потім говорив:

— Ні, Вессоне, я думаю, що сьогодні в нас нічого не виїде.

Після ста п'ятдесяти невдач Вессон зрозумів, що треба зійти з проторованого шляху. Тому він вирішив присвячувати один вечір на тиждень вивченню методів впливу на людей та розробці нових ідей. Врешті-решт він спробував застосувати новий підхід. Узнявши з собою півдюжини незавершених ескізів, над якими працювали художники, він подався до контори модельєра.

— Зробіть мені ласку,— сказав йому Вессон,— ось кілька незавершених ескізів. Чи не скажете ви, як їх треба завершити, щоб вони стали вам у пригоді?

Замовник деякий час розглядав ескізи мовчки, а потім сказав:

— Залиште їх у мене на кілька днів, а потім зайдіть.

Вессон завітав через чотири дні, отримав вказівки, забрав ескізи і завершив їх згідно з ідеями модельєра. Результат? Усі ескізи були прийняті. Це відбулося дев'ять місяців тому. Відтоді модельєр замовив десятки інших ескізів, що були виконані за його ідеями,— і в результаті Вессон отримав більше 1600 доларів комісійних готівкою. «Розумію тепер, чому всі ці роки я терпів негаразди з цим замовником,— сказав містер Вессон.— Я намагався переконати його придбати те, що вважав потрібним для нього. Тепер роблю навпаки. Я підбадьорюю його висловлювати мені свої ідеї. Він упевнений, що ескізи створює він сам. Тепер я продаю, а він купує».

Дозволити іншій особі відчувати, що він або вона має власну ідею,— діє не тільки в бізнесі й політиці, а й у сімейному житті. Пол М. Девіс із Талзи, Оклахома, розповідав у класі, як він застосовував цей принцип:

«Моя сім'я і я любимо відвідувати під час відпустки різні історичні місця. У березні моя дружина Ненсі сказала, що хотіла б провести літню відпустку, подорожуючи по східних штатах — Нью-Мехико, Аризоні, Каліфорнії й Неваді. Вона вже кілька років мріяла про цю подорож. Але ж ми не могли собі дозволити дві подорожі.

Наша донька Енні закінчила курси історії США і дуже цікавилась подіями, які призвели до розбудови держави. Я запитав її, чи не хотіла б вона подорожувати по місцях тих подій, які вона щойно вивчала. Вона відповіла, що хотіла б.

Двома днями пізніше ми сіли навколо столу, і Ненсі повідомила, що якщо ми згодні, літню відпустку ми б могли провести у східних штатах, бо це буде дуже цікава подорож для Енні й захоплююча для нас усіх. Ми погодились».

Такий же психологічний метод був використаний виробником X-променів, щоб продати своє обладнання одній із найбільших лікарень Брукліна. Ця лікарня розбудовувалась і намірювалась обладнати найкраще в Америці рентгенівське відділення. Завідувача цього відділення, доктора Л., відвідували агенти з продажу, і кожний вихваляв свій товар.

Але ж один фабрикант діяв більш вправно. Він знав краще за інших, який підхід потрібен людям. Він надіслав листа приблизно такого змісту:

«Наша фабрика щойно закінчила виготовлення нової лінії рентгенівської апаратури. Перша партія цього обладнання щойно поступила для нас. Апаратура недосконала, це ми знаємо. І ми прагнемо її поліпшити. Ми були б вельми вдячні вам, якщо б ви змогли приділити час на ознайомлення зі створеними апаратами й порадити нам, як їх краще пристосувати для використання в лікарнях. Знаючи, як ви зайняті, я був би щасливий послати за вами машину в призначений вами час».

«Отримавши цього листа, — розповідав доктор Л., — я був здивований і одночасно задоволений. До цього фабриканти рентгенівської апаратури ніколи не зверталися до мене за порадою. Я відчував себе значущою персоною. Незважаючи на те, що в той час був зайнятий усі вечори, я відмінив одну ділову зустріч для того, щоб познайомитись з обладнанням. Я відчував, що думка придбати його для лікарні — моя власна. Переконавшись у прекрасних якостях апаратури, я дав розпорядження придбати її».

Ральф Уальдо Емерсон у своєму оповіданні «Селф-релаєнс» стверджує: «У будь-якій роботі генія ми впізнаємо наші власні думки; вони повертаються до нас з певною величністю».

Полковник Едвард М. Хауз за часів президента Вудро Вільсона мав великий вплив на зовнішні і внутрішні справи країни. Вільсон завжди звертався за порадами й рекомендаціями до полковника Хауза, а не до членів свого кабінету.

Яким методом користувався полковник, щоб вплинути на президента? На щастя, ми знаємо це від самого Хауза. Свій секрет він відкрив Артуру Д. Сміту, який надрукував оповідання Хауза на сторінках газети «Сатердей івнінг пост». «Після того як я ближче познайомився з президентом, я зрозумів, що найкращий спосіб

привернути його увагу до будь-якої ідеї — це висловити її мимохідь, але так, щоб вона його зацікавила і він сприйняв її як свою власну. У перший раз це вийшло випадково. Під час перших відвідань президента в Білому домі я запропонував йому певну політичну лінію, яку, як я помітив, президент не схвалював. Але ж через кілька днів за обідом президент видав мою ідею за свою».

Ви думаєте, Хауз перервав його і сказав: «Це не ваша ідея, а моя?» Звичайно ж, ні. Будь-хто зробив би це, але тільки не Хауз. Він був надто розумний. Його не турбувало, що не йому буде приписана честь авторства. Йому потрібні були результати. Тому він залишив Вільсона в переконанні, що ідея належить йому, Вільсону. Хауз зробив навіть більше, він прилюдно похвалив ідею Вільсона.

Не будемо забувати, що люди, з якими ми будемо мати справу завтра, мають точнісінько такі ж людські риси, як Вудро Вільсон. Отже, будемо користуватися методом полковника Хауза.

Один ділок із Нью-Брансуїка повівся аналогічно відносно мене й досяг цілі. Якимось мені захотілося порибалити й поплавати на байдарці біля Нью-Брансуїка. Я звернувся за інформацією до туристичного бюро. Очевидно, моє ім'я та адреса потрапили до якогось списку, і мене почали засипати десятками листів, брошур, рекламних листків із місць відпочинку. Я був приголомшений і не знав, що вибрати. Але тут власник однієї бази відпочинку повівся дуже розумно. Він надіслав мені номери телефонів та імена декількох нью-йоркських жителів, які користувалися його послугами, з пропозицією самому впевнитися в тому, чого мені слід чекати від його бази. На моє здивування, я виявив, що в надісланому списку є один мій знайомий. Я зателефонував йому, розпитав про це місце й телеграфував туди дату приїзду.

Інші намагалися продати свої послуги, але один із них дозволив мені самому зробити вибір. Така організація справи виграла.

Двадцять п'ять років тому китайський мудрець Лао-Цзи висловив думку, яка буде корисною і читачам цієї книги: «Причина того, що в річки й моря вливаються сотні гірських потоків, полягає в тому, що річки й моря розташовані нижче гір. Тому вони в змозі мати владу над усіма гірськими потоками. Так і мудрець: бажаючи бути над людьми, стає нижче за них, бажаючи бути попереду, стає позаду. І хоч його місце над людьми, вони не відчують його ваги; хоча його місце перед ними, вони не вважають це несправедливістю».

Правило 7:

**Дозволяйте людям відчувати,
що ідея належить їм самим.**

Розділ 8

Формула, що творить диво

Не забувайте, що людина може бути зовсім неправою. Вона не думає так. Не осуджуйте її. Тільки розумні, толерантні, так би мовити, виняткові люди намагаються робити так.

Кожна людина діє й думає так або інакше з певних причин. Постарайтеся дізнатися про ці причини, і ви заволодієте ключем до її вчинків, а може й до її особистості.

Щиро постарайтеся поставити себе на її місце.

Якщо ви запитаєте себе: «Як би я діяв, почувався, якщо був би в її шкірі?» — ви зекономите чимало часу і нервів, бо, зрозумівши причину, ми менше налаштовані ігнорувати наслідок.

«Зупиніться на хвилину, — пише Кеннет М. Гуд в книзі «Як перетворити людей на чисте золото», — і зіставте живий інтерес до власних справ з вашим досить прохолодним ставленням до всього іншого. Зрозумівши це, ви слідом за Лінкольном і Рузвельтом переконаєтесь, що чинник успіху будь-якої справи, пов'язаної з людьми (за винятком роботи на посаді начальника в'язниці), — це поважне ставлення до точки зору іншого».

Сем Дуглас із Хемрстеда, Нью-Йорк, постійно дорікав дружині, що вона багато часу приділяє земельній ділянці, виконуючи багато роботи на ній, але не виглядає краще, ніж тоді, коли вони переїхали в цей будинок кілька років тому. Природно, дружина була розчарована його зауваженням, і кожного разу, коли він згадував про це, атмосфера в сім'ї псувалася.

Після наших курсів м-р Дуглас зрозумів, як нерозумно він поводився всі ці роки. Йому не спадало на думку, що вона отримує задоволення від цієї роботи і заслуговує на комплімент за свою старанність.

Одного разу після обіду його дружина сказала, що хоче прополоти, й запросила його з собою. Спочатку він відмовився, а потім, обміркувавши, пішов за нею і почав допомагати полоти. Вона дуже зраділа, і вони провели годину разом у важкій роботі й приємній розмові.

Після цього він часто допомагав їй у роботі та хвалив її за те, як гарно виглядає ділянка, за те, яку фантастичну роботу вона виконує на подвір'ї, де земля схожа на бетон. Результатом було щасливіше життя для обох, тому що він навчився дивитись на речі з її точки зору — навіть якщо це були бур'яни.

У своїй книзі «Шлях до людей» д-р Джеральд С. Ніренберг стверджує: «Взаєморозуміння при розмові досягається, коли ви вказуєте, що розумієте ідеї співрозмовників і їхні почуття і вважаєте

їх такими ж важливими, як свої особисті. Починайте вашу розмову, задаючи іншій особі мету або напрямок, керуйте тим, що хочете почути, якщо ви слухач, а прийняття його або її точки зору підбадьорить слухача до сприйняття ваших ідей».

Протягом багатьох років я проводив більшу частину вільного часу, гуляючи або катаючись верхи в парку, недалеко від мого дому. Як друїди древніх галів, я, можна сказати, вклоняюсь перед дубами. Тому мене все більше турбувало знищення вогнем молодих дерев та кущів. Пожежі виникали через необачних курців або хлопчиків, які приходили до парку грати в індіців і запалювали біля дерев вогнища, щоб зварити сосиски та яйця. Іноді доводилось викликати пожежну охорону.

У кінці парку висів плакат, на якому було написано, що кожний буде оштрафований і відправлений до в'язниці. Однак, там було темно і мало хто з хлопчиків бачив його. Охорону парку було доручено кінному полісменові, але він не дуже серйозно ставився до своїх обов'язків, і вогнища продовжували горіти. Одного разу я сказав полісменові, що вогонь швидко поширюється по парку, і висунув вимогу, щоб він викликав пожежну команду. Але той спокійно заперечив, що горить не його ділянка. Я був у відчаї і почав діяти як самозваний комітет з охорони громадського майна у складі однієї людини. Боюся, що спершу я навіть не намагався зрозуміти хлопчиків. Коли я бачив під деревами полум'я, я так засмучувався, що хотів поступити правильно, а поступав неправильно. Я під'їжджав до хлопчиків, погрожував, що їх посадять до в'язниці за запалювання вогнища, авторитетним тоном наказував загасити його. Я тільки висловлював свої почуття, не вникаючи в їхню психологію.

Результат? Хлопці підкорялися, але з почуттям образи. Коли я зникав за пагорбом, вони, певно, розпалювали вогнище знову.

З роками я почав більше розумітися на людських стосунках, став тактовнішим, навчився поважати точку зору іншого. Тепер уже замість того, щоб розпоряджатися, я, під'їжджаючи до вогнища, говорю щось на зразок такого:

— Привіт, хлопці! Добре проводите час? Що готуєте на вечерю? Коли я був хлопчиком, я теж дуже любив запалювати вогнища й досі люблю. Але, знаєте, тут у парку це дуже небезпечно. Знаю, що ви не завдасте шкоди, але інші хлопці не такі обережні. Вони прийдуть сюди, побачать ваше вогнище, розведуть самі й не загасять перед тим, як піти. Вогонь пошириться на сухе листя, і погорять дерева. Якщо не бути обережним, усі дерева загинуть, а вас можуть посадити до в'язниці за розпалювання вогнищ. Але я не збираюсь тут порядкувати й заважати вашим іграм. Радий

бачити, що ви весело розважаєтесь. Але, будь ласка, відгорніть прямо зараз листя від вогнища й засипте його землею перед тим, як піти,— побільше землі. Зробіте так? А наступного разу, коли захочете пограти, можливо, розпалите вогнище за пагорбом на піску? Там це зовсім безпечно... Дякую, хлопці. Бажаю добре провести час.

Зовсім інший результат при такому підході! Він викликав у хлопчиків бажання співпрацювати. Ніякої образи. Їх не примушували підкорятися наказам інших. Вони зберігали своє обличчя, були задоволені. І я був задоволений, тому що підійшов до справи, ураховуючи їхню точку зору.

Якщо дивитися на речі очима іншої людини — це допомагає зняти напруження, коли йдеться про надзвичайні проблеми. Елізабет Новак із Нью-Саус-Уелса, Австралія, на шість тижнів затримала платню за автомобіль. «У п'ятницю,— сказала вона,— мені зателефонував чоловік, який мав мій рахунок, і попередив мене, що якщо я не прийду зі 122 доларами в понеділок вранці, у мене будуть неприємності з компанією. Я не мала змоги зібрати гроші за уїк-енд, тому після цього дзвінка чекала найгіршого в понеділок вранці. Замість того, щоб розхвилюватись, я подивилась на ситуацію з його точки зору. Я щиро вибачилась за те, що зробила йому стільки незручностей, зазначила, що я, можливо, найнеорганізованіший клієнт, тому що я не вперше затримую платню. Його тон відразу змінився, і він запевнив мене, що я не є його найнеорганізованішим клієнтом. Далі він розказав мені, які брутальні трапляються клієнти, як вони обурюють його, а часто зовсім уникають розмови з ним.

Я нічого не сказала. Я слухала й дозволила йому викласти всі свої тривоги. Потім, без натяку з мого боку, він запропонував мені заплатити не всі гроші відразу, а тільки 20 доларів на кінець місяця, а потім — решту, коли мені буде зручно».

Завтра перед тим, як попросити кого-небудь загасити вогнище або купити якийсь продукт, або зробити благодійний внесок, чому б не зупинитися, заплющити очі та не спробувати подивитися на все з точки зору іншої людини? Запитайте себе: «А чому вона повинна зробити це?» Це, дійсно, забере у вас трохи часу, але ви придбаєте друзів і досягнете кращих результатів, причому з меншими перешкодами і з меншою затратою нервів.

«Я краще ходитиму протягом двох годин перед конторою бізнесмена, з яким у мене призначена зустріч,— сказав декан Донхем з Гарвардської школи бізнесу,— ніж увійду до його контори, не маючи абсолютно ясного уявлення про те, що

збираюсь сказати йому і що він, виходячи з моїх знань його інтересів і намірів, може відповісти».

Це настільки важливо, що хочеться повторювати й повторювати.

Якщо завдяки цій книзі ви набудете тільки одне — більшу схильність розглядати речі з точки зору іншого, тобто не дивитись на все тільки зі своєї дзвіниці, вважайте, що ви зробили суттєвий крок у вашій кар'єрі.

Правило 8:

Намагайтеся чесно розглядати речі з точки зору іншого.

Розділ 9

Те, чого прагне кожний

Чи хотіли б ви володіти магічною фразою, яка припиняє суперечки, усуває недоброзичливість, народжує добру волю й примушує уважно слухати?

Хочете? Чудово. Ось вона: «Я ні наскільки не осуджую вас за ваші почуття. На вашому місці, безсумнівно, я відчув би те ж саме».

Така фраза заспокоїть навіть найсварливішого дідугана. Вимовляючи її, ви на 100% можете вважати себе щирою людиною, бо якщо б ви були іншою людиною, то ви б, звичайно, почувалися так, як він.

Візьмемо, наприклад, Аль-Капоне. Якби ви мали таке ж тіло, розум і темперамент, як у нього, ви б і опинилися там, де й він. Це і тільки це зробило його тим, ким він став.

Єдина причина того, що ви не гадюка, полягає в тому, що ваші батьки не були гадюками.

Ваша заслуга в тому, що ви той, хто ви є, дуже мізерна, і запам'ятайте: роздратована, нетерпляча людина не заслуговує більшого осудження за те, що вона така, яка вона є. Пожальйте бідолаху. Поспівчуйте йому. Проявіть симпатію. Скажіть собі: «Я міг би бути таким, якби не милість Бога».

Три чверті людей, з якими ви завтра зустрінетесь, прагнуть співчуття. Виявіть його, і вони полюблять вас.

Одного разу я виступав по радіо і розповідав про автора «Маленьких жінок» Луїзу Мей Олкотт. Я знав, звичайно, що вона жила й писала свої безсмертні книги в Конкорді, Массачусетс. Однак, не котролюючи свої слова, сказав, що відвідав її будинок у Конкорді, Нью-Гемпшир. Якщо б я сказав Нью-Гемпшир тільки один раз, можливо, мені б вибачили. Але я оговорився двічі. Мене

завалили листами й телеграмами, вразливі послання кружляли навколо моєї беззахисної голови, мов рій ос. Багато хто висловлював обурення, сипав образами.

Одна літня жінка з колоній, яка виросла в Конкорді, Массачусетс, і жила тоді у Філадельфії, виплеснула на мене свою лютю. Навряд чи вона могла напасти на мене з більшою пристрасстю, навіть коли б я звинуватив її в тому, що вона людоїдка з Нової Гвінеї. Коли я читав лист цієї дами, то подумав: «Хвала Господу, що я не її чоловік». Мені захотілося написати їй, що я помилився в географії, але вона припустилася більшій помилки в правилах звичайної ввічливості. Моє послання мусило початися цією фразою. Я вже збирався засучити рукава й викласти їй те, що думав. Але я стримався, бо зрозумів, що будь-який розгніваний дурень повівся б так само.

Я хотів бути вище дурнів. Тому вирішив спробувати перетворити її ворожість на дружелюбство. Це був виклик, щось на зразок гри, в яку я міг зіграти. Тому я сказав собі: «Врешті-решт, якщо я був би на її місці, то, мабуть, почувався б так само, як і вона». Я вирішив дотримуватись її точки зору. Як тільки я опинився у Філадельфії, я зателефонував їй. Розмова відбулася така:

Я: Місіс така-то, я кілька тижнів тому отримав вашого листа. Мені хотілося б подякувати вам за нього.

Вона (тоном культурної, добре вихованої людини, але не без уїдливісті): З ким маю честь говорити?

Я: Ми з вами незнайомі. Моє ім'я Дейл Карнегі. Кілька тижнів тому ви слухали мій виступ по радіо про Луїзу Мей Олкотт. Я припустився великої помилки, сказавши, що вона жила в Конкорді, Нью-Гемпшир. Це помилка, якої не можна припускатися, і я хочу вибачитись за неї перед вами. Було б дуже люб'язно з вашого боку знайти час, щоб написати мені.

Вона: Шкода, що я так написала. Я розлютилася. Просити вибачення повинна я, а не ви.

Я: Що ви, що ви! Ні в якому разі! Я мушу вибачитись. Жоден школяр не припустився б такої помилки. Я вибачився по радіо в першу ж неділю після передачі, а тепер хочу вибачитись перед вами особисто.

Вона: Я народилася в Конкорді, Массачусетс. Протягом двох століть моя сім'я відігравала провідну роль у справах Массачусетса, і я пишаюсь рідним штатом. Я дійсно була дуже засмучена, коли ви сказали, що міс Олкотт народилася в Нью-Гемпширі. Але мені соромно за мій лист.

Я: Запевняю вас, що ви не були й на одну десяту схвильовані так, як я. Моя помилка не спричинила шкоди Массачусетсу. Але вона завдала шкоди мені. Так нечасто трапляється, що людина вашого положення й культури знаходить час написати з приводу виступу по радіо. Дуже розраховую на те, що ви знову напишете мені, якщо помітите помилку в моїх виступах.

Вона: Ви знаєте, мені сподобалось, як ви поставились до моєї критики. Мабуть, ви дуже люб'язний чоловік. Була б рада познайомитись з вами ближче.

Таким чином, вибачившись і розділивши її точки зору, я домогся того, що й вона вибачилась і зрозуміла мою точку зору. Я був задоволений завдяки тому, що зміг взяти себе в руки й відповісти люб'язністю на образу. Я міг закінчити справу, побажавши їй провалитися в пекло, але я був більш задоволений тим, що завоював її симпатію.

Кожний хазяїн Білого дому майже щоденно стикається з болючими проблемами людства. Президент Тафт не був винятком і на своєму досвіді пізнав велику хімічну цінність співчуття при нейтралізації кислоти недобрих почуттів. У книзі «Етика на службі» він наводить досить цікавий зразок того, як він пом'якшував гнів розчарованої честолюбної мамаші:

«Одна вашингтонська леді, — пише Тафт, — чоловік якої мав відомий політичний вплив, протягом 6 тижнів надокучала мені, домагаючись призначення свого сина на певну посаду. Її підтримувало багато сенаторів і конгресменів, і вона з'явилася до мене з ними, щоб переконатися в їхній наполегливості. Посада, якої вона домогалася, вимагала технічної кваліфікації, а за рекомендацією начальника відділу я призначив іншу особу. Після цього мати надіслала мені листа з докорами в невдячності й у тому, що я відмовився оцасливити її, хоча міг би зробити це одним розчерком пера. Вона нагадала далі, що завдяки її старанням делегація в штаті Вашингтон у конгресі віддала свої голоси за білля, в якому я був дуже зацікавлений, — і ось яку вона отримала подяку.

Коли ви отримуєте такого листа, ви передусім думаете про те, як різкіше відповісти нахабному автору, що порушує правила пристойності. Але якщо ви хочете повестися розумніше, покладіть вашу відповідь до шухляди й замкніть її на ключ. Витягніть через кілька днів — такі послання завжди можуть почекати пару днів, — і тоді ви його не надішлете. Саме так я й зробив. А потім сів і якомога люб'язніше написав, що добре розумію, наскільки мати має бути розчарована тим, що сталося, але ж призначення на посаду

залежить не тільки від моїх власних уподобань, я мусив вибрати особу, яка має достатню кваліфікацію, і тому вимушений був прийняти рекомендації начальника відділу. Я висловив сподівання, що її син досягне поставленої мети на тій посаді, яку обіймає. Мій лист розм'якшив її, і вона надіслала нотатку з вибаченням.

Але призначення, яке я зробив, не набуло ваги, і через деякий час я отримав листа з тим же почерком ніби-то від її чоловіка. У ньому повідомлялося, що в результаті нервового стресу його дружина захворіла на рак шлунку. Не міг би я допомогти повернути їй здоров'я, скасувавши попереднє призначення і давши цю посаду її синові? Я був вимушений написати ще одного листа на адресу її чоловіка. У ньому я висловив співчуття з приводу хвороби його дружини, а також надію, що діагноз виявиться помилковим, але повідомив, що скасувати призначення вже неможливо. Через два дні після цього я влаштував у Білому домі музичний вечір, і першими, хто привітав мене з дружиною, був той чоловік зі своєю дружиною, хоча вона тільки-но була присмерті».

Джей Менгам є представником компанії, що обслуговує ескалатори в Талзі, Оклахома, і має контракт з відомим готелем Талзі. Менеджер готелю не погоджувався вимикати ескалатор більше, ніж на дві години, бо не хотів чинити незручності гостям готелю. Ремонт, який був потрібен, мав продовжуватися 8 годин, а його компанія не мала спеціального кваліфікованого механіка, який би обслуговував готель.

Коли м-ру Менгаму вдалося знайти висококваліфікованого механіка для цієї роботи, він зателефонував менеджеру і замість того, щоб сперечатися відносно терміну роботи, він сказав:

«Рік, я знаю, що ваш готель переповнений і ти хотів би, щоб час на ремонт був якомога меншим. Я розумію твою турботу про це, і ми хочемо зробити все можливе, щоб задовольнити тебе. Але ж аналіз ситуації виявив, що якщо ми не завершимо роботу зараз, ваш ескалатор може зазнати потім більшої шкоди і його доведеться зупинити на триваліший час. Я знаю, що ти не хотів би позбавити гостей готелю цієї послуги протягом кількох днів».

Менеджер вимушений був погодитись, що зупинка ескалатора на 8 годин краще, ніж зупинка на кілька днів. Зрозумівши непокоєння менеджера, м-р Менгам домігся того, що менеджер цілком погодився з його точкою зору без сперечань.

Джойс Норріс, учителька музики із Сент-Луїзу, Міссурі, розповідала, як вона впоралася з проблемою, яку мають з дівчатками-підлітками вчителі музики. Бабетта мала надто довгі нігті. Це велика перешкода для гри на піаніно.

Місіс Норріс розповідала: «Я знала, що її довгі нігті будуть заважати добитися успіху в грі на піаніно. Під час бесіди, яка проходила до початку наших занять, я нічого їй не сказала про нігті. Я не хотіла, щоб це розчарувало її в заняттях, і знала, що вона не хотіла б втратити нігті, якими пишалась і вважала атрибутом привабливості.

Після першого заняття, коли я відчула, що прийшов час, я сказала: «Бабетто, у тебе привабливі руки й чудові нігті. Якщо хочеш грати на піаніно так гарно, як ти це можеш, і так, як ти хочеш, то будеш здивована, як легко цього досягнеш, коли вкоротиш свої нігті. Подумай про це, добре?» На її обличчі відбилосся незадоволення. Я також сказала про це її матері, не обійшовши того, що її нігті дійсно чудові. Теж була негативна реакція. Було очевидно, що манікюр Бабетти був для неї теж важливим.

Наступного тижня в нас було друге заняття. На мій подив, я побачила вкорочені нігті. Я зробила їй комплімент і оцінила, яку жертву вона принесла. Також подякувала матері за позитивний вплив на доньку. Мати зауважила, що вона для цього нічого не зробила, а цього висновку дійшла сама Бабетта, і що це вперше вона вкоротила нігті.

Чи погрожувала місіс Норріс Бабетті? Чи відмовлялася давати їй уроки через довгі нігті? Ні в якому разі. Вона підкреслила, що нігті дуже привабливі й зрізати їх — це велика жертва. Вона додала: «Я співчувала їй, я знала, що зробити це нелегко, але це принесе користь у розвитку її музичних здібностей».

Сол Юрок, мабуть, найталановитіший музичний антрепренер США. Протягом 20 років мав справу з такими всесвітньо відомими акторами, як Шаляпін, Ісидора Дункан, Анна Павлова. М-р Юрок говорив мені, що один із перших уроків, які він за своїх, спілкуючись зі своїми темпераментними зірками, було усвідомлення, що необхідно виявляти співчуття, співчуття, ще раз співчуття до всіх рис їхнього характеру.

Протягом трьох років Юрок був імпресаріо Федора Шаляпіна, одного з видатніших басів, який викликав захоплення у власників лож Метрополітен-опера. Шаляпін був вічною проблемою. Він поведився як розбещене дитя. Ось власні слова: «З Шаляпіним завжди було неймовірно складно». Наприклад, Шаляпін телефонує Юроку опівдні того дня, коли він має співати, і каже:

— Соле, я жахливо почуваюся. Моє горло, як шнур. Я не можу виступати сьогодні увечері.

Чи почне С. Юрок сперечатися? Ні! Він знає, що антрепренер не може так поводитись з актором. Він мчить у готель, до Шаляпіна, увесь пронизаний співчуттям.

— Яка шкода, — каже він, — яке розчарування! Мій бідний друже! Звичайно ж, ви не можете співати. Я зараз же припиню контракт. Правда, це обійдеться вам у дві тисячі доларів, але це дрібниці порівняно з вашою репутацією.

Шаляпін зітхає і говорить:

— Може, ви завітаєте ще до мене пізніше? Приходьте о п'ятій, подивимось, як я буду почуватися.

О п'ятій Юрок знов мчить до готелю, затоплюючи співака хвилями співчуття. Знову він наполягає на тому, щоб скасувати контракт, і знову Шаляпін зітхає й говорить:

— Може, ви зайдете ще раз? Може, пізніше мені стане краще?

О 7.30 великий бас погоджується співати при умові, однак, що м-р Юрок вийде на сцену Метрополітен-опера і попередить, що у Шаляпіна сильна нежить, і він не в голосі. М-р Юрок говорить неправду, обіцяючи дотримуватись умови. Він знає, що це єдиний спосіб вивести Шаляпіна на сцену.

У своїй чудовій книзі «Психологія виховання» доктор Артур І. Гейтс пише: «Людська істота завжди страшенно прагне співчуття. Дитина охоче показує забите місце або навмисно робить собі поріз, ранку, щоб викликати співчуття. З тією ж метою дорослі... виставляють свої рани, розповідають про нещасні випадки, хвороби, особливо подробиці перенесених хірургічних операцій.

Жалість до самого себе в зв'язку з негараздами, реальними або вигаданими, у тій чи іншій мірі — почуття, яке є в кожного».

Таким чином, якщо ви хочете прихилити когось до своєї точки зору, дотримуйтесь дев'ятого правила.

Правило 9:

Співчуйте ідеям і бажанням інших.

Розділ 10

Заклик, на який відгукнеться кожний

Я виріс на кордоні штату Міссурі, на батьківщині Джесса Джеймса, і одного разу відвідав ферму в Кірні, де й зараз живе його син. Дружина Джеймса розповіла мені, як грабували потяги, банки, а потім віддавали награбовані гроші сусідам-фермерам для виплати по їхніх закладних.

Мабуть, Джесс Джеймс у душі вважав себе ідеалістом так, як двома поколіннями пізніше вважали себе ідеалістами «Німець»-Шульц, Кроулі-«Два нагани», Аль-Капоне. Справа в тому, що кожний, кого ви зустрічаєте, навіть людина, яку ви бачите в дзеркалі,

поважає себе саму і любить дивитися на себе як на особистість прекрасну й безкорисливу.

В одній зі своїх аналітичних інтерлюдій Дж. Пірпонт Морган помітив, що в кожній людині є за звичай дві причини для пояснення своїх вчинків: справжня й та, яка добре звучить.

Сама людина керується справжньою причиною. Немає необхідності підкреслювати це. Але всі ми надаємо перевагу, будучи ідеалістами в душі, благородним мотивам. Тому, якщо ви хочете вплинути на людей, звертайтеся до їхніх благородних почуттів.

Чи не надто це ідеалістичний підхід у ділових стосунках? Подивимось. Візьмемо, наприклад, випадок Гамільтона Дж. Фарелла з компанії «Мітчел-Фарелл» у Гленоленді, Пенсільванія. Один з жильців, що квартирував у нього, був чимось розгніваний і погрожував з'їхати з квартири. Термін угоди, за якою квартирант платив 55 доларів за місяць, закінчувався через 4 місяці. А втім, квартирант заявив, що, незважаючи на угоду, він з'їжджає негайно.

«Ця сім'я прожила в мене всю зиму, — розповідав м-р Фарелл у класі, — і я знав, що здати квартиру раніше осені буде складно. Я вже бачив, як втрачаю 250 доларів, і, можете мені повірити, розлютився. Діючи звичайним способом, я вимагав би, щоб квартирант сплатив мені за угодою всю квартирну плату, бо я маю право цього домагатися.

Однак замість того, щоб втратити самовладання і сперечатися, я вирішив застосувати іншу тактику. Тому я підійшов до справи так:

— М-р Ду, я вислухав вас і все ж таки не вірю, що ви збираєтесь з'їхати. Здаючи квартири протягом багатьох років, я дещо дізнався про людську натуру, і в мене склалося враження про вас як про людину слова. І я так упевнений в цьому, що готовий іти на ризик.

Ось що я пропоную. Відкладіть ваше рішення на кілька днів і подумайте. Якщо ви прийдете до мене до першого числа — дня, коли ви маєте внести квартирну плату, — і заявите, що все ще збираєтесь з'їхати, даю слово, що буду вважати ваше рішення остаточним, звільню вас від зобов'язань і буду вимушений зізнатися, що моя думка про вас була невірною. Але ж я вірю, що ви стримаєте слово і будете жити до закінчення контракту. Врешті-решт або ми люди, або ми мавпи — і вибір залежить від нас самих.

Коли почався новий місяць, цей джентльмен з'явився й заплатив за квартиру. Він сказав, що вони порадилися з дружиною й вирішили залишитися, бо дійшли висновку, що єдиним розумним вчинком буде не з'їжджати з квартири до кінця терміну угоди».

Коли покійний лорд Норткліфф побачив у газеті свій портрет, який він не хотів бачити в пресі, то написав редактору листа.

Звичайно, він не просив: «Не друкуйте, будь ласка, більше цей портрет, бо він мені не подобається». Ні, він волав до благородніших почуттів, апелював до поваги й любові, які ми всі відчуваємо до матері, тому написав: «Будь ласка, не друкуйте більше цей портрет. Це буде неприємним для моєї матері».

Коли Джон Д. Рокфеллер-молодший захотів, щоб газетні фотографії припинили фотографувати його дітей, він також звернувся до благородних почуттів. Він не сказав: «Не хочу, щоб їхні знімки друкували». Ні, він мотивував це глибоко закладеним у кожній людині бажанням не завдавати шкоди дітям. Він сказав: «Хлопці, деякі з вас мають дітей. І ви знаєте, як шкідливо для малюків повертати до них занадто велику увагу».

Коли Сайрус Г. К. Куртіс, бідний хлопчик з штату Мен, починав свою блискучу кар'єру, яка мала принести йому мільйони як власнику газет «Сатердей івнінг пост» і «Ледіз хому джорнал», він не міг дозволити платити авторам стільки, скільки платили інші видавці.

Він був не в змозі залучити до себе першокласних авторів грошима, тому апелював до їхніх благородних почуттів. Так, Куртіс переконав писати для нього навіть Луїзу Мей Олкотт, безсмертного автора «Маленьких жінок», яка була тоді в розквіті своєї слави. І домігся цього, запропонувавши надіслати чек на сто доларів не їй, а **благодійній спілці**, яка користувалась її прихильністю.

Але ж скептик може заявити: «Ну добре, усе це підходить для Норткліффа й Рокфеллера або для сентиментальної письменниці. Але хотів би я подивитись, хлопче, як це спрацьовує, коли я зберуся отримати по рахунках у моїх упертих маляток».

Можливо, ви праві. Не існує способів, які можна було б застосовувати у всіх випадках, і ніщо не діє однаково на всіх людей. Якщо ви задоволені зараз результатами, навіщо щось змінювати. Якщо ж незадоволені, чому б не поекспериментувати?

У всякому разі, думаю, вам буде цікаво прочитати наступну реальну історію, яку розповів мій колишній слухач Джеймс Л. Томас. Шість клієнтів однієї автомобільної компанії відмовились оплачувати рахунки за обслуговування. Жоден із них не заперечував увесь рахунок у цілому, але кожний вважав ту чи іншу статтю неправильною. У всіх випадках були розписки клієнтів про те, що робота виконана. І компанія нагадала про це клієнтам. Це було першою помилкою.

Ось кроки, до яких вдалися працівники фінансового відділу для того, щоб домогтись оплати цих рахунків. Ви думаєте, що вони привели до успіху?

1. Вони відвідали кожного клієнта і в різкій формі заявили, що прийшли отримати по несплаченому рахунку.
2. Вони ясно дали зрозуміти, що компанія абсолютно права, тому він, клієнт, безумовно, неправий.
3. Вони натякнули, що вони, компанія, знають про автомобілі набагато більше, ніж клієнт може сподіватися коли-небудь дізнатися. Тоді про що мова?
4. Результат — початок сварки.

Чи могли такі аргументи переконати клієнтів і привести до оплати рахунків? Ви можете відповісти на це запитання самі.

На цьому ступені начальник фінансового відділу був готовий відкрити вогонь батареєю юридичних талантів. Але, на щастя, справа привернула увагу керівника компанії, який навів довідки про цих клієнтів і виявив, що всі вони мають добру репутацію і завжди оплачували рахунки своєчасно. Щось там було не так, щось абсолютно неправильно в підході до них. Керівник викликав Джеймса Л. Томаса і попросив його зайнятися цими «неоплаченими рахунками».

Ось кроки, які зробив Томас.

- «1. Мій візит до кожного клієнта, — розповідав м-р Томас, — мав мету отримати гроші по давно простроченому рахунку, рахунку, як ми знали, абсолютно правильному. Але я не сказав про це жодного слова, а сказав, що завітав з'ясувати, що наша компанія виконала, а що не виконала.
2. Я дав ясно зрозуміти клієнтам, що поки не вислухаю їх особисто, нічого не буде робитися, бо компанія не претендує на те, що вона безгрішна.
3. Говорив кожному клієнту, що мене цікавить тільки його машина і що він знає про неї набагато більше, ніж будь-хто інший, і є в цьому відношенні найавторитетнішим.
4. Надав можливість кожному з них говорити і слухав з таким інтересом і співчуттям, на які вони розраховували з самого початку.
5. Нарешті, коли клієнт був уже в приємному стані, апелював до його схильності вести чесну гру, волав до його благородних почуттів: «Насамперед хочу, щоб ви знали, що я повністю розумію ваші почуття і розумію, що до вас погано поставились. Ви зазнали неприємностей від одного нашого співробітника. Це ні в якому разі не повинно було трапитись.

Я дуже шкодую і вибачаюсь як представник компанії. Коли я слухав вашу розповідь, на мене справили велике враження ваші справедливість і терпіння. І тепер, знаючи, що ви справедливі й терплячі, хочу попросити вас зробити щось для мене, тобто зробити те, що ви знаєте краще за будь-кого іншого. Ось ваш рахунок. Я повністю довіряю вам виправити його так, як зробили б ви, будучи президентом нашої компанії. Надаю вам цю можливість. Як скажете, так і буде».

Чи намагались клієнти змінити рахунки? Звичайно, намагались, але не мали успіху. Рахунки були на суми від 150 до 400 доларів. Чи зменшили ці суми клієнти? Так, один із них зменшив! Він відмовився платити одну пені за якоюсь статтею витрат, але інші клієнти сплатили компанії повністю! Проте суть полягає в тому, що протягом наступних двох років ми продали всім цим клієнтам нові машини!

Досвід навчив мене,— говорить м-р Томас,— якщо ви не маєте змоги отримати інформацію про клієнта, то єдина правильна підстава для дії — це вважати, що клієнт — чесна, щира, правдива людина і що він готовий оплатити витрати, якщо впевнений у їхній правильності. Інакше кажучи, люди чесні і прагнуть виконати свої зобов'язання. Винятки з цього правила дуже нечасті, і я переконаний, що в більшості випадків людина, схильна до обману, буде реагувати позитивно в тому випадку, якщо відчує, що ви вважаєте її чесною і справедливою».

Правило 10:

Звертайтеся до благородних мотивів.

Розділ 11

**Кіно робить це. Телебачення робить це.
Чому цього не робите ви?**

Кілька років тому «Філадельфія івнінг бюлетін» стала об'єктом небезпечної кампанії наклепу. Розповсюджувались про газету різні плітки. Особам, що давали в газету оголошення, говорили, що в газеті дуже багато реклами і дуже мало новин, що вона більше не привертає читачів. Плітки треба було припинити.

Але як?

Ось як це було зроблено.

З номера газети, що вийшов у звичайний день, відібрали всі матеріали нерекламного характеру. Їх класифікували й видали

окремою книгою, якій дали назву «Один день». У ній було 307 сторінок — приблизно стільки, скільки в книзі ціною в два долари. Але ж усі ці новини й статті було взято з номера газети, який коштував не два долари, а два центи. Це видання підкреслило той факт, що бюлетень містив чимало цікавого для читання матеріалу. Цей факт було виражено наявніше, цікавіше, вражаюче, ніж це могли зробити дні розмов і стоси цифр.

Це був день драматизований. Просто висловити правду замало. Правда повинна бути живою, цікавою, драматичною.

Для цього ви повинні використати шоу. Кіно робить це. Телебачення робить це. І вам треба робити, якщо хочете привернути увагу.

Спеціалісти з обладнання вітрин знають про силу драматизування. Наприклад, виробники отрут для щурів виставили у вітрині двох живих пацюків. За той тиждень, коли були виставлені пацюки, прибуток зріс у п'ять разів.

Телевізійні комерсанти знаються на тому, як застосовувати мистецькі технології, щоб продати товар. Сядьте увечері біля телевізора й проаналізуйте, що рекламники роблять у кожній своїй презентації. Ви помітите, як змінюються кольори, коли рекламують пасти або медичні товари, як змінюється колір сорочки, коли пропонують якийсь пральний засіб. Ви можете побачити маневрування автомобілів. Щасливі обличчя виражають задоволення в рекламі будь-якого товару. Такі шоу роблять свою справу і змушують купувати товари.

Ви можете інсценувати свої ідеї в бізнесі, як у будь-якій сфері свого життя. Це легко. Джім Йеманс, працівник НСП компанії в Річмонді, Вірджинія, розповідав, як він домагається гарного продажу завдяки інсценуванню.

«Минулого тижня я завітав до сусіднього бакалійника і побачив, що його касовий апарат старої моделі. Я підійшов до власника і сказав:

— Ви просто розкидаєте гроші кожного разу, коли клієнт проходить по вашій лінії.

З цими словами я кинув жменю пені на підлогу.

Він відразу став більш уважним. Ці прості слова викликали в нього інтерес, але звук пені, розкиданих по підлозі, шокував його. Це надало мені можливості укласти з ним угоду на постачання нових касових апаратів замість старих».

Цей принцип діє і в домашньому житті. Якщо якийсь старомодний залицяльник освідчується своїй дамі серця, він не тільки промовляє певні слова, а й стає на коліна. Це символізує те, про що він має говорити. Ми нині не освідчуємося на колінах, але

багато залицяльників якось влаштовують романтичну атмосферу при оспівденні.

Інсценування також діє, коли маєш справу з дітьми. Джо Б. Фент із Бірмінгема, Алабама, мав клопіт зі своїми п'ятирічним хлопчиком та трирічною донькою, коли вони не хотіли прибирати свої іграшки. Отже, Джо винайшов гру «іотяг». Джо був інженером на своєму велосипеді. Вагон Дженет додавався, і увечері вона «вантажила вугілля», а братик возив його по кімнаті. Таким чином, кімнату було очищено без усяких лекцій та погроз.

Мері Кетерін Вольф з Мишаваки, Індіана, мала проблеми на роботі, і вирішила обговорити їх зі своїм босом. У понеділок вона попросила дозволу на зустріч, але їй було сказано, що він дуже зайнятий, і вона мусить обговорити це із секретаркою наступного тижня. Секретарка повідомила, що в боса дуже щільний графік роботи, але вона щось зробить, щоб допомогти їй.

Міс Вольф описала, що трапилось: «Я не мала від неї відповіді протягом тижня. Коли я до неї зверталася, вона кожного разу знаходила причину того, чому її бос не має змоги зустрітися зі мною.

Ось що я врешті-решт зробила. Я написала йому офіційного листа. У ньому я дала зрозуміти, що усвідомлюю, який він зайнятий, але в мене до нього дуже важлива розмова. Додала форму листа-відповіді й попросила його або секретарку заповнити цю форму й надіслати мені, на конверті написала свою адресу. Лист-відповідь був такий:

Міс Вольф — Я буду в змозі побачити вас у _____,
о _____ годині. Я даю вам _____ хвилин.

Я поклала лист до його скриньки об 11-й годині. О 2-й годині перевірила свою скриньку й побачила підписаний мною конверт. Він відповів на мій лист-форму, призначивши зустріч після обіду цього ж дня і виділивши десять хвилин на розмову. Коли я зустрілася з ним, ми проговорили десь більше години, і я вирішила всі мої проблеми.

Якщо б я не драматизувала той факт, щоб негайно зустрітися з ним, я б і досі чекала на прийом».

Джеймс Б. Бойнтон з фірми «Америкен уїклі» мусив підготувати для президента компанії детальний огляд про стан ринку кремів. Фірма тільки-но закінчила складний аналіз найкращого сорту кольдкрему. Через погрозу зниження ціни огляд треба було підготувати негайно, щоб своєчасно дати рекламу.

Однак перший огляд не вдався. М-р Бойнтон зізнався: «Мене втягли в безплідну дискусію про методи аналізу крему. Виникла суперечка. Він говорив, що я неправий, а я намагався довести, що

правий. Врешті-решт, на моє здивування, перевага виявилась на моему боці, але час сплинув, бесіда закінчилась без будь-яких результатів.

Наступного разу я вже не клопотався про цифрові таблиці й іншу інформацію. Прийшовши на зустріч, я вирішив звернутися до фактів. Коли я зайшов до-кабінету, він розмовляв по телефону. Скориставшись цим, я розкрив валізу і виклав на стіл 32 банки кольдкрему — усі відомі йому сорти, усі — конкуренти його крему. На кожній банці була етикетка, на якій було викладено комерційну характеристику крему. І кожна етикетка коротко й виразно викладала ринкову історію крему.

Що ж було далі?

Більше не було ніяких сперечань. Було щось нове, зовсім інше. Він вибрав одну, а потім другу банку й прочитав написане на етикетках. Далі була дружлюбна бесіда. Він ставив додаткові питання і був дуже зацікавлений. Спочатку мені було відведено 10 хвилин на розмову, але минуло 10, 20, 40 хвилин, ми розмовляли більше години. Я представив йому ті ж факти, що в перший раз. Але цього разу застосував принцип наочності, інсценізацію — і яка виявилась різниця».

Правило 11:

Інсценуйте свої ідеї.

Розділ 12

Коли нічого не діє, спробуйте це

У Чарльза Швеба був начальник цеху, робітники якого не виконували виробничих норм.

— Як це виходить, — запитав Швоб, — що така здібна людина, як ви, не може добитися, щоб цех працював нормально?

— Не знаю, — відповів начальник цеху, — я переконував робочих, сварив, погрожував звільненням. Але нічого не діє. Вони не можуть упоратися із завданням.

Розмова проходила наприкінці дня, саме перед тим, коли мусила заступити до роботи нічна зміна.

— Дайте мені шматок крейди, — сказав Швоб. Потім, звернувшись до найближчого робітника, запитав: — Скільки плавок видала ваша зміна сьогодні?

— Шість.

Не кажучи ні слова, Швоб вивів крейдою на підлозі велику цифру 6 і вийшов. Коли прийшли робітники нічної зміни, вони побачили «6» і запитали, що це значить.

— Тут сьогодні був головний бос,— відповів робітник першої зміни.— Він запитав, скільки плавок ми робимо, а коли ми сказали, що шість, він написав це на підлозі.

Наступного ранку Швєб знову завітав до цеху. Нічна зміна стерла «6» і замінила великою «7». Коли робочі денної зміни прийшли, вони побачили на підлозі «7». Отже, нічна зміна вважає себе кращою за денну? Ну, добре, ми покажемо їй, чи це так. Вони з ентузіазмом стали до роботи, а коли увечері пішли, то залишили на підлозі велику цифру «10». Справа пішла краще. Незабаром цех, що відставав, почав працювати краще, ніж будь-який на заводі.

У чому ж суть перетворення?

Про це розповідь сам Чарльз Швєб:

«Щоб домогтися виконання складної роботи,— говорить він,— треба викликати дух змагання. Я маю на увазі змагання не з користюлюбства — заробити більше грошей,— а пов'язане з бажанням довести свою перевагу».

Бажання переваги! Виклик! Ось безпомилковий шлях до сердець мужніх людей.

Якщо б Теодору Рузвельту не було кинуте виклик, він би ніколи не став президентом США.

«Затятий наїзник», який тільки-но повернувся з Куби, висунув свою кандидатуру на пост губернатора штату Нью-Йорк. Опозиція дізналась, що він не є тепер правомочним громадянином цього штату. Рузвельт, злякавшись, вирішив зняти свою кандидатуру. Тоді Томас Кольт Платт кинув йому виклик. Різно повернувшись до Рузвельта, він закричав пронизливо:

— Герой пагорба Сан Хуан — боягуз?

Рузвельт не покинув поле бою, а інше належить історії. Цей виклик не тільки змінив його життя, але й зіграв суттєву роль в історії Америки.

«Усі чоловіки мають страх, але мужнім вдається вгамувати його і йти вперед, іноді до смерті, але завжди до перемоги» — це кредо королівської гвардії в Древній Греції. Який же дійовий виклик потрібен для того, щоб подолати страх?

Коли Ел Сміт був губернатором Нью-Йорка, він знав, як протистояти страху.

Сінг-Сінг — найвідоміша в'язниця на заході Дияволового острова — не мала начальника.

Через стіни в'язниці проникали скандальні чутки про безчинства, що там мали місце. Для керування в'язницею Сміту потрібна була сильна, «залізна» людина. Але хто? Він послав за Льюїсом І. Лосом з Нью-Гемптона.

Як ви ставитесь до того, щоб взяти на себе Сінг-Сінг? — бадьоро запитав він, коли Лос з'явився. — Там потрібна людина, яка має досвід.

Лос зніяковів. Він знав небезпечності Сінг-Сінга. Це було політичне призначення, яке залежало тільки від примхів політичної кон'юнктури. Начальники в'язниці приходили й залишали службу. Один протримався лише всього три тижні. Лосу треба було подбати про свою кар'єру, — чи варто було ризикувати? І тоді Сміт, побачивши його невпевненість, відкинувся в кріслі й посміхнувся.

— Молодий чоловіче, — сказав він, — я не осуджую вас за те, що ви злякалися. Це нелегка справа. Тут потрібна неабияка людина, а людина досить здібна, щоб узятися за діло й мужньо вистояти.

Сміт кинув Лосу виклик, чи не так? Лоса привабила пропозиція взятися за роботу, яка потребує мужності й видатних здібностей. І він погодився. І вистояв. Вистояв, щоб стати найвідомішим з усіх нинішніх начальників в'язниць. Його книга «20 000 років у Сінг-Сінгу» розійшлася тиражем у сотні тисяч примірників. Він виступав з радіопередачами, його розповіді про життя у в'язниці були покладені в основу десятків фільмів. А його методи «гуманізації» злочинців створили чудо в практиці виправних закладів.

«Я ніколи не вважав, — сказав Гаррі С. Файрстоун, засновник великої компанії «Файрстоун Тайр енд Раббер компані», — що заробіток і тільки заробіток може привернути, об'єднати або утримати справжніх людей. Я вважаю, що справа в грі...»

Учений Фредерік Герцберг глибоко вивчав ставлення до праці тисяч людей, які, розпочавши працю простими робітниками фабрики, дійшли до високих посад. Як ви думаєте, що він виявив серед мотиваційних факторів? Гроші? Гарні умови праці? Різноманіття пільг? Ні. Провідним чинником, що спонукає людину до роботи, є сама робота. Якщо робота захоплююча й цікава, працівник дивиться, як з нею впоратися, і в нього виникає бажання виконати її добре.

Гра! Ось що любить кожна талановита людина. Можливість самовираження. Можливість довести свою перевагу, виграти й перемогти. Саме це прагнення породжує змагання чи то у ходьбі, чи то в поїданні пиріжків. Бажання перевершити. Бажання відчутти свою значущість.

Правило 12:

Кидайте виклик.

Резюме

Зробіть людей прихильниками своєї точки зору

- Правило 1.** Тільки один шлях до набуття чогось корисного у сперечанні — це уникнути його.
- Правило 2.** Поважайте думки інших. Ніколи не говоріть: «Ви неправі».
- Правило 3.** Якщо ви неправі, визнайте це швидко й емоційно.
- Правило 4.** Розпочинайте розмову в дружньому тоні.
- Правило 5.** Примушуйте іншу особу говорити «так», «так».
- Правило 6.** Дозволяйте людям говорити більше про себе.
- Правило 7.** Дозволяйте людям відчувати, що ідея належить їм самим.
- Правило 8.** Намагайтеся чесно розглядати речі з точки зору іншого.
- Правило 9.** Співчуйте ідеям і бажанням інших.
- Правило 10.** Звертайтеся до благородних мотивів.
- Правило 11.** Інсценуйте свої ідеї.
- Правило 12.** Кидайте виклик.

Будь лідером.
Як змінити людину,
не ображаючи її
й не викликаючи обурення

Розділ 1

Спосіб указати людині на її помилку

Під час президентства Келвіна Куліджа один з моїх друзів був запрошений до Білого дому на уїк-енд. Потрапивши до кабінету президента, він почув, як Кулідж сказав одній зі своїх секретарок:

— У вас чудове плаття, ви дуже привабливі в ньому.

Це була, мабуть, сама щедра похвала, якою Мовчазний Кел коли-небудь нагороджував когось із своїх секретарок. Це було так незвичайно і несподівано, що дівчина почервоніла. Тоді Кулідж сказав:

— Не соромтеся. Я сказав це, щоб підбадьорити вас. І мені б хотілося, щоб ви надалі правильно розставляли розділові знаки.

Його метод був, мабуть, до деякої міри примітивний, але психологічно чудовий. Нам завжди легше вислуховувати нарікання після того, як нас за щось похвалять.

Перукар, перш ніж поголити, намілює обличчя, таким же чином повівся і Мак-Кінлі 1896 року, коли вів виборчу кампанію як кандидат в президенти. Один з провідних республіканців того часу підготував промову і вважав, що вона написана трошки краще, ніж промова, яку могли б написати Цицерон, Патрік Генрі та Данієл Вебстер усі разом. З великим піднесенням цей чоловік прочитав свою безсмертну промову вголос м-ру Мак-Кінлі. У промові були гарні місця, але в цілому вона не годилася. Вона б викликала ураган критики. Мак-Кінлі не хотів уразити почуття автора. Треба було не вбити його гарячий ентузіазм і одночасно сказати «ні». Подивіться, як майстерно він це зробив.

«Мій друже, це чудова промова, прекрасна промова, — сказав Мак-Кінлі. — Ніхто не міг би написати краще за вас. У багатьох випадках можна було б сказати саме так, але чи підходить вона до цього випадку? Якою розумною й логічною вона не була б з вашої точки зору, я мушу оцінювати її можливу дію з точки зору партії. Будь ласка, повертайтеся додому, напишіть промову згідно з моїми вказівками і надішліть мені примірник». Він виконав це і став одним із найвпливовіших ораторів у цій виборчій кампанії.

Ось другий найвідоміший лист — лист Авраама Лінкольна, надісланий на ім'я місіс Біксі з висловленням співчуття з приводу смерті п'яти її синів, що загинули в бою. Вірогідно, що Лінкольн затратив на його написання хвилин п'ять, а втім 1926 року він був куплений на аукціоні за дванадцять тисяч доларів. Це, до речі, більша сума, ніж він міг зібрати за півстоліття важкої роботи.

Лист був написаний 26 квітня 1863 року, в один із сумних періодів Громадянської війни. Протягом вісімнадцяти місяців генерали Лінкольна вели армію Союзу від однієї трагічної поразки до іншої.

Нічого, крім марної людської бійні. Тисячі солдатів дезертирували з армії, і навіть республіканські члени сенату обурились і хотіли примусити Лінкольна покинути Білий дім. «Ми нині на краю загибелі, — сказав Лінкольн, — мені здається, що навіть Всевишній проти нас. Я ледве бачу промінь надії».

Я подаю цей лист тут тому, що він показує, як Лінкольн намагався переконати впертого генерала, від дій якого залежала доля нації. Це, мабуть, найуразливіший лист з усіх, написаних Авраамом Лінкольном після того, як він став президентом. А втім подивіться: перш ніж говорити про серйозні помилки, він похвалив генерала Хукера. Так, це були тяжкі помилки, але Лінкольн не називав їх так. Він був консервативнішим, дипломатичнішим. Лінкольн писав: «Існують факти, через які я не зовсім задоволений вами».

Після цього можна говорити про тактовність! Про дипломатію! Ось лист на адресу генерала Хукера:

«Я поставив Вас на чолі Потомакської армії. Звичайно, для цього в мене було достатньо причин, але ж я вважаю, що Вам слід було б знати, що існують факти, через які я не зовсім задоволений Вами.

Я вірю, що Ви хоробрий, досвідчений солдат, і, зрозуміло, цінюю це. Вірю також, що ви не приєднуєте до своєї професії політику і правильно робите. Ви впевнені у собі — це цінна, якщо не сказати необхідна, риса.

Ви честолюбні, що в розумних межах приносить скоріше користь, ніж шкоду. Але думаю, що в той час, коли генерал Бернстайд командував армією, Ви дозволили Вашому честолюбству взяти верх над собою й третирували генерала, як могли, завдавши цим великої шкоди країні та найбільш заслуженому й шановному побратиму-офіцеру.

З надійних джерел мені стало відомо, що Ви сказали, ніби-то армії й уряду потрібний диктатор. Звичайно, не через це, а незважаючи на це, я доручив Вам командування.

Диктаторами можуть стати тільки ті генерали, які добиваються успіху. Чого я домагаюся тепер від Вас — це військового успіху, навіть з ризиком установадження диктатури.

Уряд підтримує Вас у всьому, у чому тільки може, а це не більше й не менше того, що він робить і буде робити для будь-якого іншого командувача. Боюся, що дух, народжений в армії критикою її командира, недовірою до нього, обернеться тепер проти Вас. Я допоможу Вам у міру моїх можливостей подолати його.

Ні Ви, ні Наполеон, якщо б він ожив, не можете нічого добитися від армії, поки в ній панує такий дух, і тому стережіться тепер необачності. Стережіться необачності, але з енергією і постійною пильністю йдіть уперед і здобудьте нам перемогу».

Ви — не Кулідж, не Мак-Кінлі, не Лінкольн. Ви хочете знати, чи допоможе Вам така філософія в щоденних ділових контактах. Чи допоможе? Подивимось. Візьмемо випадок В. П. Гоу з «Ворк компанії», Філадельфія.

«Ворк компанії» зобов'язалась за контрактом побудувати й обладнати до певного терміну великий адміністративний будинок у Філадельфії. Усе йшло за планом, будинок було майже закінчено, коли несподівано субпідрядчик, що виготовляв орнаментальні бронзові прикраси для фасаду, заявив, що він не може здати замовлення в строк. Подумати тільки! Уся робота затримується! Великі неустойки! Вражаючі збитки! І все через одну людину!

Міжміські телефонні переговори. Дискусії. Гарячі сперечання. Усе марно. Тоді містера Гоу було послано до Нью-Йорка, щоб він зустрівся з бронзовим левом у його лігвищі.

— Ви знаєте, що ви — єдина людина в Брукліні з таким прізвиськом? — запитав містер Гоу, коли потрапив до кабінету президента.

Президент був здивований:

— Ні, я не знав цього.

— Так, — сказав м-р Гоу, — коли я зійшов із поїзда сьогодні вранці і зазирнув у телефонну книгу, щоб узнати вашу адресу, то виявив, що ви єдина людина з таким прізвищем у бруклінській телефонній книзі.

— Я ніколи не чув про це, — сказав президент і став з цікавістю розглядати телефонну книгу. — Так, це незвичайне ім'я, — з гордістю сказав він, — моя сім'я вийшла з Голландії й оселилася у Нью-Йорку майже двісті років тому.

Протягом кількох хвилин він продовжував говорити про свою сім'ю і своїх предків. Коли він закінчив, містер Гоу поздоровив його з тим, що в нього таке велике підприємство й відзначив його переваги перед багатьма аналогічними підприємствами, які він відвідав.

— Це одна з найчистіших фабрик з виробу бронзових виробів, які я коли-небудь бачив, — сказав Гоу.

— Я витратив майже все життя на створення цього діла і пишаюся ним, — відповів президент. — Чи не хотіли б ви самі оглянути фабрику?

Під час огляду м-р Гоу похвалив організацію виробництва і висловив міркування відносно переваг фабрики перед конкурентами. М-р Гоу відзначив оригінальність деяких машин, і президент заявив, що вони його винахід. Він витратив багато часу, демонструючи м-ру Гоу, як вони діють і яку тонку роботу виконують. Він настояв на тому, щоб Гоу прийняв його запрошення на ланч. При цьому не було сказано ні слова про справжню мету візиту м-ра Гоу.

Після ланчу президент сказав:

— Тепер перейдемо до справи. Я знав, звичайно, для чого ви приїхали. Але не сподівався, що наша зустріч виявиться такою приємною. Ви можете повертатися у Філадельфію з моєю обіцяною, що замовлення буде виготовлене й доставлене, навіть якщо інші замовлення доведеться затримати.

М-р Гоу добився свого, навіть не висунувши свого прохання. Матеріал було доставлено своєчасно, і будівництво було закінчено до дня закінчення контракту.

Яким би було розв'язання цього питання, якби Гоу застосував метод «молотка й динаміту», що зазвичай використовують у таких випадках?

Дороті Врублевські, менеджер «Форт Макмаус», Нью-Джерсі, розповідала на наших курсах, як вона допомогла одній зі своїх колег підвищити продуктивність праці.

«Нещодавно ми прийняли на роботу молоду жінку касиром-стажисткою. Вона спілкувалася з клієнтами дуже добре. Вона

акуратно й ефективно вела справу з індивідуальними угодами. Але проблема була в тому, що наприкінці дня вона не могла швидко впоратися з балансом.

Старший касир підійшов до мене й суворо запропонував звільнити цю жінку. Вона всіх затримує, тому що дуже повільно зводить баланс. Вона мусить піти від нас.

Наступного дня я спостерігала, як стажистка працює, і побачила, що вона обслуговує клієнтів швидко й акуратно і дуже чемна з ними.

Було нескладно з'ясувати, чому в неї проблеми зі зведенням балансу. Коли офіс було зачинено, я підійшла до неї поговорити. Вона була збентежена й розхвильована. Я похвалила її вміння бути люб'язною з клієнтами, а також ретельність і швидкість у роботі. Потім я запропонувала повторити процес зведення балансу разом. Зрозумівши, що я добре до неї ставлюсь, вона легко засвоїла мої пропозиції й оволоділа цією функцією. Відтоді ми не мали з нею ніяких проблем».

Починайте з похвали — це як дантист починає з новокаїну, пацієнт не відчуває болю. Лідер мусить дотримуватись следующего правила.

Правило 1:

Починайте з похвали
і чесної високої оцінки.

Розділ 2

Як критикувати, не викликаючи ненависті

Обходячи якоесь один зі своїх сталеливарних заводів, Чарльз Швоб побачив групу робітників, що палили. Прямо над їхніми головами висіло попередження: «Палити заборонено». Чи міг Швоб указати на оголошення й запитати: «Ви що, читати не вмієте?» О ні, тільки не Швоб. Він підійшов до робітників, дав кожному цигарку і сказав:

— Мені б хотілося, хлопці, щоб ви палили на свіжому повітрі.

Вони знали, що Швобу відомо про порушення ними правил, і захоплювались ним, бо він не сказав нічого про куріння, а зробив невеличкий подарунок, давши відчути, що з ними рахуються. Чи можна не симпатизувати такій людині? Ви б змогли?

Джон Вонамейкер використовував такий же метод. Щоденно він робив обхід свого великого универмагу у Філадельфії. Одного

разу він побачив біля прилавка покупницю, яка чекала на продавця. Ніхто не звертав на неї ніякої уваги. Продавці? Вони зібралися в дальньому кутку й сміялися. Вона мейкер не сказав ні слова. Спокійно став за прилавок, обслужив покупницю і, передавши продавцю покупку, щоб її загорнули, продовжив обід.

Громадських діячів часто критикують за те, що з ними складно домовитися про зустріч. Вони дуже зайняті люди, і їхня провина полягає в тому, що їхні асистенти не хочуть переобтяжувати своїх босів численними відвідувачами. Карл Лендфорд, Орландо, Оклахома, протягом багатьох років попереджував своїх підлеглих, щоб вони дозволяли людям зустрічатися з ним. Він проголошував політику «відкритих дверей», але ж члени його спілки, його секретарі та адміністратори блокували зустрічі.

Врешті-решт він знайшов вихід. Він зняв двері в своєму офісі! Його вчинок створив йому репутацію дійсно відкритого адміністратора.

Іноді від простої заміни слів залежить падіння або успіх у зміні людей без образи й обурення.

Багато людей починають критику з відвертих фраз після слова «але» і закінчують критичними зауваженнями. Наприклад, намагаючись змінити безвідповідальне ставлення дитини до навчання, нам слід сказати: «Ми, дійсно, пишаємось тобою, Джонні, тому що ти поліпшив свої результати у цьому семестрі. Але, якщо ти будеш працювати наполегливіше над алгеброю, результати ще більше покращаться».

У цьому випадку Джонні буде почувати себе підбадьореним до слова «але». Для нього це буде тільки вступом до критичного зауваження. Довіра буде підірваною, і ми навряд чи досягнемо успіху в зміні ставлення Джонні до навчання.

Це можна легко подолати заміною «але» на «і»: «Ми, дійсно, пишаємось тобою, Джонні, тому що ти поліпшив свої результати у цьому семестрі, і якщо й далі будеш докладати зусиль у другому семестрі, оцінки з алгебри стануть такими ж, як і всі інші».

Тепер Джонні сприйме цю фразу, тому що вона не містить загрози його успіху. Ми звертаємо увагу на його поведінку, ми бажаємо змінити ситуацію непрямыми методами. У цьому випадку шанси на те, що все зміниться на краще, підвищуються.

Звертати увагу на чиюсь помилку непрямыми методами працює, як диво, коли йдеться про чутливих людей, які можуть гірко страждати від прямої критики.

Мадж Джекоб із Вунсокета, Роуд-Айленд, розповідала на заняттях, як вона переконала будівельників, які добудовували її будинок, прибрати після себе.

У перші дні, коли місіс Джекоб поверталася з роботи, бачила, що подвір'я засмічене. Вона не хотіла вступати в конфлікт з будівельниками, тому що вони добре виконували свою роботу. Отже, коли одного дня робітники пішли, вона з дітьми прибрала всі лісоматеріали й поскладала їх у куток. Наступного ранку вона підізва-ла старшого й сказала: «Я задоволена виглядом ділянки перед будинком. Вона чиста й охайна, і сусіди не будуть незадоволені». Відтоді кожного дня робітники прибирали все за собою, а старший перевіряв увечері стан ділянки.

8 березня 1887 року помер проповідник Генрі Уорд Бічер. Наступної неділі на кафедрі, яка стала мовчазною після смерті Біче-ра, був запрошений для проповіді Ліман Еббот. Бажаючи виступити якомога краще, він відшліфував свою проповідь ретельно, як Флобер. Потім він прочитав її дружині. Проповідь була жалюгідна, як і більшість написаних промов. Дружина могла б сказати, якби вона не була розумною: «Лімане, це жахливо. Зовсім не годиться. Ти приспиш прихожан. Промова написана, як в енциклопедії. Ти мусиш розуміти це краще, проповідуючи стільки років. Заради Бога, чому б тобі не говорити так, як говорять усі люди? Чому не висловлюватись невимушено? Ти зганьбиш себе».

Ось що вона могла б сказати. І ви знаєте, що б сталося, як-що б вона так сказала. Дружина знала. Тому тільки зауважила, що його промова могла б бути чудовою для «Огляду Північної Америки». Іншими словами, похвалила її та одночасно натякнула, що вона не годиться як промова. Ліман Еббот зрозумів, розірвав свій рукопис і прочитав проповідь, не користуючись навіть нотатками.

Ефективнішим напрямком коректувати помилки інших є слідуюче правило:

Правило 2:

**Привертайте увагу людей до їхніх помилок
«непрямыми методами».**

Розділ 3

Передусім за все викривайте свої власні помилки

Кілька років тому моя небога, Жозефіна Карнегі, залишила рідний дім у Канзас-Сіті і приїхала до Нью-Йорка працювати в мене секретаркою. Їй було дев'ятнадцять років. За три роки до цього вона закінчила школу, і її діловий досвід дорівнював нулю. Сьогодні вона одна з найдосконаліших секретарок, але тоді, відверто

кажучи, потребувала деякого удосконалювання. Одного разу я почав її критикувати, але сам себе зупинив: «Зупинись на хвилинку, Дейле Карнегі. Ти вдвічі старший за Жозефіну. Твій діловий досвід у десять тисяч разів більший, ніж її. Як ти можеш чекати від неї твого погляду на речі, твоїх суджень, твоєї ініціативи, якими б скромними вони не були? І ще хвилинку, Дейле. Що ти робив у свої дев'ятнадцять? Яким віслюком ти був тоді, які дурниці ти робив! Згадай-но те й те...»

Обдумавши все чесно й безкомпромісно, я дійшов висновку, що Жозефіна у свої дев'ятнадцять років не гірша, ніж я був у її роки, і що, на жаль, я недооцінюю її заслуги.

Відтоді, коли я хотів звернути увагу Жозефіни на помилку, то починав приблизно так: «Ти зробила помилку, Жозефіно, але, знає Бог, вона не страшніша, ніж ті, яких припускався я. Ти не народилася з умінням вірно судити. Це приходить з досвідом, і ти краща, ніж я був у твоєму віці, зробивши стільки дурних і недоцільних вчинків, тому я не хочу критикувати тебе або когось іншого. Але чи не здається тобі, що було б краще зробити так і так?»

Набагато легше вислуховувати перелік власних помилок, якщо той, хто критикує, розпочинає зі скромного зізнання, що він сам теж далеко не безгрішний.

Е. Дж. Діллстоун, інженер з Брайтона, Манітоба, Канада, мав проблеми зі своєю новою секретаркою. Листи, які він надиктовував, надходили до його столу на підпис з двома-трьома помилками. М-р Діллстоун розповідав, як він розв'язав цю проблему.

«Як і багато інших інженерів, я не дуже добре знав англійську. Роками я вів зошит, до якого записував усі складні для мене слова. Коли стало очевидним, що підкреслення помилок секретарки не дає позитивних результатів, я спробував підійти до цього з іншого боку. Коли я натрапив на лист з помилками, я сів поруч з нею й сказав:

«Мені здається, що це слово написано неправильно. Це саме те слово, з яким я завжди мав проблеми. Ось чому я завів зошит, де записую, як правильно писати слова (я розгорнув зошит на потрібній сторінці). Так, ось воно. Я дуже серйозно ставлюся до правильного написання, тому що люди звертають увагу на наші листи, а помилки наведуть їх на думку, що ми недостатньо кваліфіковані».

Я не знаю, чи наслідувала вона мене в моїй системі, але після цієї розмови почала робити набагато менше помилок».

У 1909 році нагальна необхідність поступити так само виникла в князя фон Бюлова. Він був тоді імперським канцлером Німеччини, а правив тоді Вільгельм II, останній німецький кайзер, створивший армію і флот, які, як він вихвалявся, можуть спрямувати свою міць проти кого завгодно.

І ось трапилась вражаюча річ. Кайзер промовив слова, неймовірні слова, які вразили весь світ. Ситуація поглиблювалась тим, що кайзер прилюдно висловився нерозумно, егоїстично, абсурдно. Він сказав ці слова, коли був гостем Англії, і дав свій дозвіл надрукувати їх в «Дейлі телеграф». Так, наприклад, Вільгельм заявив, що Німеччина — єдина країна, яка має добрі почуття до Англії, що він буде флот проти японської загрози, що він не тільки врятував Англію від долі бути розгромленою Росією і Францією, але йому належав план кампанії, яка надала можливість англійському лорду Робертсу нанести поразку бурам і т. ін.

Ніколи за останні сто років такі вражаючі слова не звучали з вуст європейського монарха в мирний час. Увесь континент гнівно гудів, як осине гніздо. Англія обурювалась. Державні діячі Німеччини були приголомшені. І через усе це кайзер запанікував. Він запропонував принцу фон Бюлову, імперському канцлеру, узяти провину на себе. Так, кайзер хотів, щоб фон Бюлов заявив, що за все це відповідає він, що це він порадив монарху сказати ці неймовірні слова.

— Але, Ваша Величносте, — заперечив фон Бюлов, — мені здається зовсім неймовірним, щоб хто-небудь у Німеччині або Англії міг вважати мене здатним порадити це Вашій Величності.

Коли ці слова вирвалися з вуст фон Бюлова, він зрозумів, що припустився грубої помилки. Кайзер вибухнув:

— Ви вважаєте мене віслюком, — grimнув він, — здатним припуститися грубих помилок, яких ви самі ніколи б не зробили?

Фон Бюлов знав, що йому слід було б похвалити замість того, щоб осуджувати. Але тому що було вже пізно, він вибрав найкраще з того, що ще можна було зробити. Він похвалив після того, як висловив осудження. І це створило чудо, яке часто творить похвала.

— Я далекий від того, щоб навівати таку думку, — шанобливо відповів він. — Ваша Величність перевершує мене в багатьох відношеннях. Не тільки, звичайно, у знаннях військової і морської справи, але більш за все в природничих науках. Я часто з захопленням слухав, як Ваша Величність пояснювала устрій барометра або розповідала про бездротовий телеграф і рентгенівські промені. Я, на мій сором, невіглас у всіх цих галузях природознавства, не маю уявлення про фізику і хімію й зовсім не в змозі пояснити найпростіші явища природи. Але, — продовжував він, — я маю деякі історичні пізнання і, можливо, деякі властивості, корисні в політиці, особливо в дипломатії.

Кайзер засяяв. Фон Бюлов похвалив його. Фон Бюлов возвеличив його і принизив себе. Після цього кайзер міг вибачити все, що завгодно.

— Чи не казав я завжди, — висловився він з ентузіазмом, — що ми чудово доповнюємо один одного? Ми повинні триматися разом, і ми будемо робити це!

Він потиснув руку фон Бюлову і не один раз, а декілька. Пізніше в той же день, ще палаючи ентузіазмом, вигукнув, стиснувши кулаки:

— Якщо хтось скаже мені щось проти князя фон Бюлова, я дам йому по шиці.

Фон Бюлов урятувався на деякий час, але яким би дипломатичним він не був, втім припустився помилки: йому слід було розпочати зі своїх власних вад і перевершеності Вільгельма, а не налякати, що кайзер — не з повна розуму і потребує опікуна.

Якщо кілька фраз, принижуючих себе й підносячих іншого, можуть перетворити пихатого ображеного кайзера на вірного друга, уявіть собі, що можуть зробити скромність і похвала в щоденних контактах для вас і для мене. Вірно використані, вони творять чудо в людських відносинах.

Визначення своїх власних помилок — навіть коли ви не уникаєте їх — може допомогти в переконанні іншого змінити свою поведінку.

Це можна проілюструвати на прикладі Кларенса Цергюсена з Таймоніума, Мерленд, коли він виявив, що його п'ятнадцятирічний син експериментує з цигарками.

«Природно, я не хотів, щоб Девід палив, — м-р Цергюсен розповідав нам, — але його мати і я палили — подавали йому поганий приклад весь час. Я пояснив Девіду, що почав палити в його віці і як нікотин узяв верх наді мною, що тепер припинити палити для мене майже неможливо. Я нагадав йому, який дратівний кашель я маю і як він кілька років тому намагався переконати мене, щоб я кинув палити.

Я не вимагав від нього, щоб він кинув палити, не погрожував, не попереджав його про небезпеку. Я тільки розповів йому, як я потрапив у залежність від цигарок і що це означає для мене.

Він розмірковував над цим, а потім дійшов висновку, що не буде палити, поки не набуде вищої освіти. Більше Девід ніколи не починав палити і навіть не мав наміру це робити.

У результаті цієї бесіди я прийняв рішення кинути паління і мав у цьому успіх завдяки підтримці сім'ї».

Гарний лідер дотримується такого правила.

Правило 3:

**Говорить про свої помилки перед тим,
як критикувати інших.**

Розділ 4

Ніхто не в захваті від наказів

Недавно я мав нагоду обідати з міс Фідою Тарбелл, старійшиною американських біографів. Коли я сказав їй, що пишу цю книгу, ми почали обговорювати головне питання: як поводитись з людьми.— Вона розповіла мені, що коли писала біографію Оуена Д. Юнга, то інтерв'ювала чоловіка, який три роки провів у його конторі. Він повідомив їй, що протягом усього цього часу ніколи не чув, щоб Юнг говорив з ким-небудь у наказовому тоні. Він завжди давав поради, а не накази.

Юнг ніколи не говорив, наприклад, «зробіть це аборобіть те», «не робіть цього або неробіть того». Він говорив: «Чи не підійде це?» або «Чи не думаете ви, що так буде краще?» Проглядаючи лист, написаний одним із його помічників, говорив: «Можливо, якби ми сказали так, то було б краще?» Він завжди давав людям можливість робити щось самостійно, ніколи не говорив своїм асистентам, щоб вони щось зробили, дозволяв їм усе робити і вчитися на своїх власних помилках.

Такий підхід полегшує людині коректувати свої помилки. Такий метод зберігає гордість людини і викликає почуття значущості. Він інспірує кооперацію замість обурення.

Опір, спричинений різким наказом, може бути тривалим — навіть коли наказ віддано, щоб виправити дійсно складну ситуацію. Ден Сантареллі, учитель однієї із шкіл Вайомінга, Пенсільванія, розповів на наших курсах, як один із студентів блокував вхід до шкільного магазину, поставивши там машину. Один із наших інструкторів увірвався до класу й запитав у різкому тоні: «Чий автомобіль заблокував під'їзд?» Коли студент, власник машини, відповів, він вигукнув: «Відгони машину, відгони її негайно або тросом приберу її звідти».

Студент був неправий. Не слід було там ставити машину. Але з цього дня не тільки цей студент чинив опір діям інструктора, а й усі студенти робили все, що могли, щоб створити складні умови його роботі.

Як би він міг повестися інакше? Запитати в дружельюбному тоні, чия це машина, а потім запропонувати поставити її в належне місце, щоб інші машини теж могли вільно рухатись. Студент охоче зробив би це, і всі його однокласники не були б обурені.

Ставити запитання треба не тільки для того, щоб зробити наказ ввічливішим. Це часто стимулює творчі здібності особи, яку ви розпитуєте. Люди охочіше сприймають наказ, коли вони розуміють причину, чому вони повинні його дотримуватись.

Ян Макдональд із Йоганнесбурга, Південна Америка, головний менеджер маленького заводу з виробництва деталей точних машин, мав можливість взятися за велике замовлення, але не був переконаний, що встигне закінчити його в призначений термін. Роботу, яку вже було сплановано, неможливо було, на його думку, закінчити швидко, і він вагався, чи взагалі треба її брати.

Замість того, щоб спонукати людей підвищити продуктивність праці, він зібрав усіх, роз'яснив ситуацію, сказав, наскільки важливо для компанії зробити все можливе, щоб виконати замовлення в зазначений термін.

Потім він почав ставити запитання.

«Що треба для того, щоб ми змогли впоратися із замовленням?»

«Чи бачить хто якісь шляхи до того, щоб можна було взятись за це замовлення?»

«Чи є пропозиції щодо розподілу нашого часу або індивідуальних завдань, які могли б нам допомогти?»

Працівники висунули багато ідей і настояли на тому, щоб узяти це замовлення. Вони підійшли до цього з настановою: «Ми можемо це зробити», і замовлення було прийнято, виконано й передано замовнику своєчасно.

Дійовий лідер мусить користуватися таким правилом.

Правило 4:

**Ставте запитання замість того,
щоб віддавати прямі накази.**

Розділ 5

Надавайте людині можливість зберегти гідність

Кілька років тому Загальна електрична компанія зіткнулася з делікатним завданням: замінити Чарльза Стейнметца на посаді голови відділу. Будучи генієм у всьому, що мало відношення до електрики, Стейнметц виявився нездатним виконувати адміністративну роботу. Але ж компанія не наважувалась торкнутися його самолюбства. Він був їй потрібний, але ж надто вразливий. Тому було вирішено дати йому новий титул. Його призначили інженером-консультантом Загальної електричної компанії — новий титул для тієї роботи, що він уже виконував, а начальником відділу призначили іншу особу.

Стейнметц був задоволений. Задоволені були і керівники компанії. Вони обережно зняли з посади свою найтемпераментнішу зірку й уникнули бурі тим, що не принизили Стейнметца.

Не принижуйте! Як це важливо, як це життєво важливо! Але ж тільки небагато людей замислюються над цим. Ми брутально топчемо почуття інших, домагаючись свого, відшукуючи помилки, погрожуючи, критикуючи підлеглого чи дитину перед іншими, у той час, як хвилиanne розмірковування, обдумане слово, пара слів, щире розуміння стану іншої людини зробили б так багато для пом'якшення гострого болю!

Будемо пам'ятати про це, коли нам доведеться наступного разу зіткнутися з неприємною необхідністю звільнити робітника або хатню робітницю!

«Звільняти працівників — невелике задоволення, — писав Маршалл А. Грейнджер, дипломований бухгалтер, — бути звільненим — ще менше. Ми зайняті, в основному, сезонною роботою. Тому в марті нам доводиться звільняти багатьох працівників. У нас ходить така приказка: «ніхто не любить заносити сокиру». Тому ми звикли якомога скоріше проводити неприємну процедуру звільнення, і за звичай це робилося так:

— Сідайте, м-ре Сміт. Сезон закінчився, і ми не бачимо, яку ще роботу можемо вам надати. Ви, звичайно, розумієте, що були прийняті тільки на сезонну роботу і т. ін.

У результаті люди відчували розчарування й приниження. Більшість із них займалася рахівною роботою все життя, і вони не зберігали великої любові до фірми, яка так зневажливо позбавлялася їх.

Нещодавно я вирішив звільняти наших працівників з більшою тактовністю й повагою. А починав з того, що запрошував до себе кожного працівника тільки після отримання інформації, як він працював протягом зими. Кожному говорив щось таке:

— М-ре Сміт, ви чудово працювали. Коли ми посилали вас до Ньюарка, перед вами було висунуто завдання. Ви вдало з ним справились і повернулись переможцем. Ми хочемо, щоб ви знали, що фірма пишається вами. Ви знаєте свою справу і досягнете більшого, де б ви не працювали. Наша фірма вірить у вас і хоче, щоб ви не забували її.

Ефект? Люди уходять, переживаючи звільнення набагато легше. Вони не почувають себе приниженими. Вони знають, що якби в нас була робота, ми б не розлучилися з ними. І коли вони знову потрібні нам, вони приходять з відчуттям щирої прихильності».

На одному з занять наших курсів два слухача обговорювали негативний ефект відшукування помилок проти позитивного ефекту дозволити людині «не втратити обличчя».

Фред Кларк із Нарроусберга, Пенсільванія, розповів про інцидент, який трапився в його компанії:

«На одній із наших виробничих нарад віце-президент поставив низку запитань нашим інспекторам стосовно виробничого процесу. Його тон був агресивним, і він ставив мету вказати на провину інспектора. Щоб уникнути неприємної ситуації, інспектор давав ухильні відповіді. Це вивело з себе віце-президента, і він звинуватив інспектора в брехні. Усі ділові стосунки були зіпсовані. Цей інспектор, який насправді був гарним працівником, виявився непотрібним нашій компанії з цього часу. Через кілька місяців він пішов із нашої компанії і став до роботи у фірмі конкурента, де, як я зрозумів, отримав гарну роботу».

Слухачка наших курсів Анна Маццоні розповіла, що на її роботі був аналогічний випадок, але був зовсім інший підхід і результат. Міс Маццоні, маркетолог у сфері виготовлення упаковки для харчових продуктів, отримала велику угоду — маркетологова перевірка нового продукту. Вона розповідала: «Коли надійшли результати тесту, я була приголомшена. Я припустилася серйозної помилки в плануванні, і треба було знову повторити увесь тест. Я не мала часу обговорити це з босом до засідання, на якому я мала докладати результати й перспективи».

Коли мене викликали для доповіді, мене трусило зі страху. Але я розуміла, що повинна стримуватись, щоб не дати підставу вважати, що жінки не можуть упоратися з цією роботою. Я коротко доповіла і наполягла, що через помилку повинна повторити дослідження до наступної наради. Коли я сіла, то чекала, що мій бос вибухне.

Але він подякував мені за роботу і зауважив, що не дивно припуститися помилки в новому проекті, і сподівається, що повторне дослідження буде ретельнішим і корисним для компанії. Він запевнив мене перед іншими колегами, що вірить у мене і знає, що я зробила все, що могла, але брак досвіду — це не брак здібностей.

Я покидала засідання з високо піднятою головою і з переконанням, що я ніколи не підведу боса».

Навіть коли ми праві, а інша людина цілком неправа, ми тільки руйнуємо її, призводячи до того, що вона «втрачає обличчя».

Легендарний французький льотчик і письменник Антуан де Сент-Екзюпері писав: «Я не маю права говорити або робити щось таке, що принижує людину в її власних очах. Немає значення, що я думаю про людину, а важливо, що вона думає про себе. Ображати людину в її достоїнстві — це злочин».

Справжній лідер завжди мусить дотримуватися слідуючого правила.

Правило 5:

Дозволяйте іншому «зберегти обличчя».

Розділ 6

Як спонукати людину до успіху

Пітер Барлоу — це один з моїх старих друзів. Він працював у цирку з собаками та конями й проводив життя, роз'їжджаючи з цирками та водевільними трупами. Я любив дивитися, як Піт дресирує нових собак для вистави. Одного разу я помітив, що як тільки собаки щось удавалось, він лагідно плескав її, хвалив, давав їй м'ясо, усім своїм виглядом показуючи, що він задоволений нею. У цьому немає нічого нового. Дресирувальники вже більше століття користуються цим методом.

Але чому, хотів би я знати, намагаючись вплинути на людей, ми не користуємося такими ж методами, якими користуємось, щоб вплинути на собак? Чому не хвалимо замість того, щоб сварити? Давайте хвалити навіть за маленьке досягнення. Це заохочує до подальшого вдосконалення.

Психолог Джесс Лер стверджує: «Похвала — це сонячне світло, яке зігріває людську душу; ми не можемо розквітнути, коли більшість із нас завжди готова обдуги інших холодним вітром критики, ми дуже неохоче даруємо сонячне тепло похвали».

Я пригадую своє життя й бачу, як і коли кілька слів похвали різко змінили моє життя. Чи можете ви сказати те ж саме про своє життя? Історія сповнена яскравих вражаючих прикладів благодійного впливу похвали.

Наприклад, багато років тому десятирічний хлопчик працював на фабриці в Неаполі. Він жадав стати співаком, але його перший учитель приголомшив його.

— Ти не можеш співати, — сказав він, — у тебе зовсім немає голосу. Ти завиваєш, як вітер у жалюзі.

Мати хлопчика, бідна селянка, обняла сина, похвалила й сказала, що він зможе співати, що він співає все краще й краще. Вона ходила босоніж, щоб зібрати гроші на його уроки музики. Похвала й підтримка матері змінили життя хлопчика. Можливо, ви чули про нього. Його ім'я — Енріке Карузо.

Багато років тому в Лондоні один молодий чоловік мріяв про те, щоб стати письменником. Але, здавалось, усе було проти нього. Він не зміг відвідувати школу більше чотирьох років. Його батька посадили до в'язниці за несплату боргів, і хлопчик рано зазнав, що таке голод. Нарешті його взяли на роботу — клеїти ярлики на банки з ваксою в підвалі з пацюками. Ночував він на горіщі з двома іншими безпритульними хлопцями.

Хлопець був упевнений у своїх здібностях писати, але отримував одну відмову за іншою. І ось настав день, коли одне його

оповідання було прийнято. Правда, він не отримав за нього ні шилінга, але редактор похвалив його. Він отримав визнання редактора! Він був таким збудженим, що безцільно блукав вулицями і сльози котилися з очей. Похвала, визнання, які були виражені в тому, що його оповідання надруковано, змінили все його життя. Можливо, якщо б не це заохочення, він усє своє життя провів би на фабриці з пацюками. Може, ви чули про цього хлопчика. Це — Чарльз Діккенс.

Інший лондонський юнак працював клерком у мануфактурній крамниці. Він мусив вставати о п'ятій ранку, мести приміщення і працювати, як каторжний, по 14 годин на добу. Це була важка робота, і він ненавидів її. Через два роки він був уже не в змозі виносити її й одного ранку, не чекаючи сніданку, пішов пішки за 15 миль, щоб поговорити зі своєю матір'ю, яка служила економкою в багатому домі.

Він шаленів. Благав її. Плакав. Клявся, що вб'є себе, якщо мусять залишитися в цій лавці й далі. Потім написав патетичний лист своєму старому шкільному вчителю про те, що він пригнічений горем так, що не хоче жити. Старий учитель підбадьорив його і запевнив, що він розумний і талановитий юнак, здібний тонко відчувати прекрасне, і запропонував йому місце вчителя.

Ця похвала змінила все майбутнє юнака і навіть відбилась в історії англійської літератури. Бо цей юнак відтоді надрукував 77 книг і заробив мільйони доларів своїм пером. Ви, мабуть, чули його ім'я — Герберт Уеллс.

Використання похвали замість критики — основна концепція вчення В. Ф. Скіннера. Цей видатний сучасний психолог показав експериментами на тваринах і людях, що коли критику звести до мінімуму й піднести похвалу, гарні сторони людини набувають сили, а погані атрофуються через те, що не привертають уваги.

Джон Рінгельпаф із Рокі-Маунта, Північна Кароліна, випробував цей метод на своїх дітях. Було очевидним, що в багатьох сім'ях менторська форма спілкування батьків з дітьми пригнічувала останніх. І в багатьох випадках діти ставали гіршими — це спричиняли батьки. Здавалося, що не можна покласти край цій проблемі.

М-р Рінгельпаф вирішив використати один з методів, засвоєних на наших курсах, щоб розв'язати цю проблему. Він розповідав: «Ми вирішили хвалити більше, ніж підкреслювати їхню провину. Це було нелегко, коли ми всі бачили, що вони робили погані речі, було дуже складно знайти те, що можна було б похвалити. Протягом двох днів ми таки знайшли в їхній поведінці те, що можна було б похвалити. Після цього деякі їхні провини почали

зникати. Їх почала підбадьорювати наша похвала, і вони вже намагались все робити правильно. Через деякий час уже не було необхідності застосовувати цей метод. Діти поводитись набагато краще».

Це все було результатом похвали навіть самого незначного поліпшення, ніж осудження того, що вони робили погано.

Це спрацьовує і в робочих стосунках. Кей Роупер із Вудленд-Хілса, Каліфорнія, застосував цей метод у своїй компанії. Він отримав з друкарського цеху матеріал високої якості. Друкар був новачком і з труднощами звикав до роботи. Начальник був стурбований його негативним ставленням до роботи і збирався обмежити термін його праці.

Коли м-ра Роупера повідомили про це, він пішов до цього цеху і мав бесіду з юнаком. Він сказав йому, як він задоволений тими матеріалами, що надійшли до нього, що це найкраща робота, яка останнім часом вийшла з цього цеху. Підкреслив, який важливий внесок робить у справу компанії цей юнак.

Як ви думаєте, чи вплинула ця розмова на ставлення юнака до компанії? Протягом кількох днів його ставлення змінилося на протилежне. Він розповів колегам про цю розмову і як була оцінена його робота в компанії. З цього дня він став лояльним і прихильним працівником.

М-р Роупер не просто поплескав молодого друкаря й сказав: «Ти гарний». Він навмисно підкреслив, що його робота значуща й видатна. Така оцінка виявилась змістовнішою за звичайне схвалення. Кожен любить бути оціненим, але коли оцінка особлива, то переконує людину, що вона щира, а не просто дається для того, щоб людина почувалася добре.

Пам'ятайте, ми всі прагнемо високої оцінки і визнання й готові все зробити для того, щоб їх отримати. Але ніхто не хоче нещирості. Ніхто не бажає лестощів.

Дозвольте повторити: принципи, викладені в цій книзі, спрацьовують тільки тоді, коли йдуть від серця. Я не за якісь там трюки. Я розповідаю про новий спосіб життя, говорю про можливості перетворення людей. Якщо, спілкуючись, ми будемо надихати їх, відкриваючи приховані можливості, то не тільки досягнемо зміни їхньої поведінки, але зможемо буквально перебудувати їх.

Перебільшення? Тоді послухайте, що сказав професор Гарвардського університету Уільям Джеймс, можливо, найвидатніший американський психолог і філософ:

«У порівнянні з тим, якими нам слід бути, ми пробудилися тільки наполовину. Ми використовуємо малу частинку

фізичних і розумових ресурсів. Інакше кажучи, індивідуум дотепер не виходив за межі своїх мінімальних можливостей. Він володіє різноманітними здібностями, які за звичай не знаходять втілення».

Так ви, читачі цієї книги, володієте багатьма здібностями, які, як правило, не вдається використати. І одна з таких здібностей, яку ви, вірогідно, не використовуєте повною мірою, — магічна здатність похвалою й визнанням спонукати людей до реалізації їхніх прихованих можливостей.

Щоб стати ефективним лідером, слід дотримуватися слідуючого правила.

Правило 6:

**Оцінюйте найменше поліпшення
й оцінюйте кожне покращення.
Будьте щирими у своїй похвалі
та щедрими на високу оцінку.**

Розділ 7

Дайте собаці гарне ім'я

Що ви зробите, коли людина, яка була гарним працівником, почне халтурити? Ви можете її звільнити, але це нічого не вирішить. Ви можете сварити працівника, але це завжди спричиняє опір.

Генрі Хенк, менеджер великої станції з ремонту вантажівок в Ловеллі, Індіана, мав механіка, який почав набагато гірше працювати. Замість того, щоб звільнити його або погрозувати йому, м-р Хенк покликав його до свого офісу і мав розмову тет-а-тет.

«Біллі, — сказав він, — ти гарний механік. Ти добре працював тут уже багато років, відремонтував багато машин на задоволення клієнтів. Дійсно, ми маємо багато схвальних відгуків про твою роботу. Останнім часом ти виконуєш таку ж роботу значно повільніше, і якість її не дорівнює твоїм колишнім стандартам. Тому що ти був гарним працівником раніше, я впевнений, що ти маєш знати, що я незадоволений тим, що відбувається, і, можливо, разом ми вирішимо, як усунути цю проблему».

Біллі відповів, що він не усвідомлював, що почав працювати гірше, і запевнив боса, що в майбутньому докладе зусиль, щоб якість його роботи підвищилась.

Чи зробив він це? Будьте впевнені, зробив. Він знову став вправним і високопрофесійним механіком. Після цього м-р Хенк почав давати йому таку ж складну роботу, як і раніше.

«Пересічна людина,— сказав Самуель Воклейн, президент «Белдвін Локомотайв Воркс»,— виявляє більшу готовність робити, що ви хочете, якщо виявляє повагу до вас, а ви виказуєте повагу до неї за ті чи інші її здібності».

Коротко кажучи, якщо ви хочете добитися, щоб людина виявила якусь властивість, поведіться так, нібито ця властивість уже є її невід'ємною рисою. Шекспір сказав: «Присвойте собі доброчесність, якщо її у вас немає». І може бути дуже корисним прилюдно наділити іншу особу тією доброчесністю, яку ви хочете в неї розвинути. Створіть їй гарну репутацію, і вона докладе неймовірних зусиль, щоб не розчарувати вас».

У книзі «Спогади. Моє життя з Метерлінком» Жоржетт Леблан описує дивовижну трансформацію скромності бельгійської Попелюшки. «Її звали Марія-посудомийка, бо вона починала свою кар'єру майже потворою: косоока, кривонога, жалюгідна і фізично, й інтелектуально».

Одного разу, коли Марія принесла мені тарілку макаронів своїми червоними руками, я сказала їй прямо:

— Маріє, ви не уявляєте собі, які скарби приховуються у вас.

За звичкою стримувати свої емоції Марія почекала якусь мить, не наважуючись зі страху перед катастрофою ризикнути будь-яким рухом. Потім вона поставила тарілку на стіл, зітхнула й розумно зауважила:

— Я ніколи б не могла повірити в це, мадам.

Вона висловила сумніви, але не поставила жодного запитання. Просто повернулася до кухні, повторила там те, що я їй сказала, і — ось яка сила віри! — ніхто не наважився насміятися над нею. З цього дня до неї почали ставитися з деякою повагою. Але найцікавіша зміна відбулася із самою скромною Марією. Повіривши в те, що в ній затаїлися нечувані скарби, вона почала так ретельно доглядати своє обличчя і тіло, що її зголодніла юність, здавалося, розквітла і приховала її відразливість.

Через два місяці, коли я вже від'їжджала, вона повідомила мені, що одружується з небіжем хазяїна готелю.

— Я стану леді,— сказала вона й подякувала мені.

Коротенька фраза змінила все її життя».

Жоржетт Леблан створила Марії репутацію, і ця репутація перетворила її.

Білл Паркер, представник однієї харчової компанії в Дейтон-Вічі, Флорида, був дуже схвильований тим, що менеджер великого

харчового ринку відмовився замовляти в них продукти, хоча вони й відкрили нову лінію.

Перед тим як піти додому, він вирішив ще раз поговорити з менеджером.

«Джеку,— сказав він,— після того, як я пішов цього ранку, я обміркував ситуацію і дійшов висновку, що недостатньо розповів про нову низку продуктів. Не марнуючи часу, я хочу зупинитися тільки на тих пунктах, які я не врахував. Я поважаю тебе за те, що ти завжди готовий вислухати і достатньо мужній, щоб змінити свою думку, якщо факти того потребують».

Чи відмовився Джек вислухати його ще раз? З такою репутацією, яка була створена,— ні.

Одного ранку доктор Мартін Фітцгах, дантист із Дубліна, Ірландія, був шокований, коли пацієнти звернули його увагу на те, що деякий посуд і приладдя в нього не досить чисті.

Коли пацієнти пішли, він написав нотатку для Бріджит, жінки, яка прибирає офіс двічі на тиждень:

«Моя дорога Бріджит!

Я бачу Вас так рідко, що не мав змоги подякувати Вам за гарну роботу. Але, якщо Вам не вистачає тих годин, в які ви прибираєте офіс, знайдіть, будь ласка, ще півгодини, щоб ще акуратніше вичистити все, що необхідно. Я, безумовно, оплачу додаткові години».

«Наступного дня, коли я прийшов до офісу, усе було вичищено, відшліфовано, блищало та сяяло. Я дав прибиральниці гарну репутацію, і вона зробила все можливе, щоб виправдати її. Скільки додаткового часу їй для цього знадобилося? Вірно, ніякого часу.»

Існує стара приказка: «Дайте собаці погане ім'я, і можете спокійно її повісити». Але ви побачите, що буде, коли ви дасте їй гарне ім'я.

Коли місіс Рут Хопкінс, учителька однієї зі шкіл Брукліна, Нью-Йорк, подивилася на свій клас у новому навчальному році, її радість розпочати новий семестр затьмарилась тим, що вона побачила Томмі Т., найгіршого учня. На нього скаржились попередні вчителі, бо в нього були серйозні проблеми з дисципліною: він бив хлопців, знущався над дівчатками і вчителями і здавалося, що він стає все гіршим. Його єдиною позитивною властивістю було те, що навчання давалося йому легко, і він добре засвоював шкільну програму.

Місіс Хопкінс вирішила відразу ж розв'язати «проблему Томмі». Коли вона вітала своїх нових учнів, робила кожному невеличкі

компліменти: «Розі, у тебе дуже гарна сукня», «Алісо, я чула, що ти креслиш чудово». Коли черга дійшла до Томмі, вона подивилася йому прямо у вічі та сказала: «Томмі, я зрозуміла, що ти справжній лідер. Я хочу покластися на твою допомогу зробити наш клас найкращим у цьому семестрі». Вона підсилювала цю думку протягом кількох днів, схвалюючи все, що він робив, і підкреслювала, що він гарний студент. Такій репутації буде наслідувати навіть дев'ятирічний хлопчик — і він таки наслідував їй.

Якщо ви хочете мати успіх у змінених ставленнях або поведінки інших, слід користуватися слідуєчим правилом.

Правило 7:

**Створіть іншому гарну репутацію,
щоб він жив, наслідуєчи її.**

Розділ 8

Умійте показати, що помилку легко виправити

Мій друг, сорокарічний холостяк, був заручений, і наречена переконала його в тому, щоб він відвідував уроки танців.

«Знає Бог, як мені потрібні уроки танців, — зізнався він, коли розповідав мені цю історію, — бо я танцював саме так, як 20 років тому, коли починав. Моя перша вчителька сказала мені, мабуть, правду: усе, що я робив, нікуди не годиться, мені краще було б забути все, що я знав, і почати знову. Її слова нав'яли на мене тугу. У мене не було стимулу продовжувати навчання, і я залишив його.

Друга вчителька сказала, найімовірніше, неправду, але мені сподобалось це. Вона побіжно зауважила, що я танцюю, можливо, десь старомодно, але взагалі правильно, і запевнила, що для мене нескладно засвоїти кілька нових па. Перша вчителька приголомшила мене, підкресливши мої помилки, друга — зробила прямо протилежне: похвалила те, що я робив правильно, і постаралася зменшити мої помилки.

— Ви чудово відчуваєте ритм, — запевняла вона, — ви природжений танцюрист.

Правду кажучи, мій здоровий глузд підказував, що я завжди був і буду третьюрядним танцюристом. Але в глибині душі мені приємно думати, що, можливо, вона саме так вважала. Звичайно, вона сказала так, тому що я платив їй за уроки, але для чого наголувати на цьому?

У всякому разі, я знаю, що танцюю тепер набагато краще, ніж танцював би, якщо б вона не сказала, що я маю гарне відчуття ритму. Це надихнуло мене. Це дало надію. Це змусило мене удосконалюватись».

Скажіть дитині або підлеглому, що він тупий, що ні на що не здатний, що все, що він робить, неправильно, і ви позбавите його стимулу до вдосконалювання. Але якщо зробите навпаки — будете заохочувати, показувати, що з цим можна легко впоратись, що ви переконані в його здібностях, що в нього особливий, хоч і нерозвинений дар, він, щоб добитися успіху, докладе неймовірних зусиль.

Саме такими методами користується Лоуелл Томас, і, повірте мені, він чудовий майстер у царині людських відносин. Він робить вас сильнішим. Він надає вам упевненості в собі. Він втілює у вас мужність і віру.

Нещодавно я проводив уїк-енд з містером і місіс Томас. Суботнього вечора мене запросили зіграти в бридж.

— Бридж? Я? О ні! Тільки не я! Я нічого не розумію в бриджі. Ця гра була для мене завжди великою таємницею. Ні, ні! Це неможливо!

— Але чому ж, Дейле? Це вже й не така складна гра, — сказав мені Лоуелл. — Для бриджу не треба нічого, крім пам'яті й деякої кмітливості. Ви ж колись написали статтю про пам'ять. Для вас бридж — вірне діло. Це саме для вас.

І перш ніж я усвідомив, що роблю, я вперше в житті опинився за картярським столом. А все тому, що мені сказали про природні здібності до бриджу і переконали, що це не така вже складна гра.

Говорячи про бридж, я пригадав про Елі Кальбертсона. Це ім'я стало символом усюди, де грають у бридж. Його книги про бридж перекладено на дюжину мов і розпродано мільйонами примірників. Але він говорив мені, що ніколи не став би професіоналом у цій грі, якщо б молода жінка не переконала його, що йому власне особливе чуття в бриджі.

Елі приїхав до Америки 1922 року і намагався обіймати посаду викладача філософії та соціології, але даремно.

Потім він спробував продавати вугілля, але йому не пощастило. Почав продавати каву, і це йому не вдалося.

У ті дні йому ніколи не спадало на думку навчитися грі в бридж. Він не тільки погано грав у карти, але був ще нудним партнером, тому що ставив численні запитання, багато часу обговорював гру після її закінчення, і ніхто не хотів грати з ним.

Але одного разу Кальбертсон зустрівся з гарненькою викладачкою гри в бридж Жозефіною Діллон, закохався й одружився з нею.

Вона помітила, як він уважно вивчає свої карти, і переконала його, що в ньому прихований геній картярської гри. Саме це захоплення, за його словами, і тільки воно, примусило обрати бридж своєю професією.

Кларенс М. Джоунс, один з наших інструкторів у Цинциннаті, Огайо, розповідав, як підбадьорення та легке ставлення до помилок цілком змінили життя його сина.

«У 1970 році мій син Девід, п'ятнадцятирічний хлопчик, прибув, щоб жити зі мною в Цинциннаті. У нього було тяжке життя. У 1958 році він потрапив у автомобільну аварію, і в нього залишився шрам на лобі. У 1960 році ми з його матір'ю розлучилися, і він поїхав з нею до Далласа, Техас. До 15 років він навчався у спеціальній школі для дітей з вадами. Можливо, через шрам шкільна адміністрація вирішила, що він розумово неповноцінний і не може діяти на нормальному рівні. Девід відстав від своєї групи на два роки і був тільки в сьомому класі.

Але був один позитивний момент. Йому подобалася робота на радіо і телебаченні. Він хотів стати телевізійним техніком. Я підбадьорив його у цьому намірі й сказав, що він мусить досягти певних успіхів у математиці. Ми почали тренуватися за допомогою карток, спостерігаючи за часом, за який він виконував те чи інше завдання. Через місяць Девід виконував завдання за 8 хвилин. Коли він робив хоч маленький успіх, то намагався повторити завдання. Хлопчик для себе зробив відкриття, що навчатися можна легко й цікаво.

Він був здивований, коли отримав гарну оцінку з алгебри. До цього такого не траплялося. Мали місце й інші вдосконалення. Його читання значно покращилось, а також він почав використовувати свої природні здібності в кресленні. Викладач запропонував йому зробити виставку своїх робіт. На виставці Девід отримав першу премію, а потім третю премію на міській виставці.

Він досяг усього цього, незважаючи на те, що його вважали розумово відсталим, дражнили «Франкенштейном». Несподівано хлопчик відкрив, що він таки може навчатися. Успішно навчався потім і у вищій школі. Зрозумівши раз і назавжди, що навчатися легко, він змінив своє життя».

Якщо ви хочете допомогти іншому вдосконалюватися, пам'ятайте наступне правило.

Правило 8:

**Використовуйте захоплення.
Робіть так, щоб людина зрозуміла,
що помилки можна виправити.**

Розділ 9

Зробіть так, щоб люди охоче виконували те, що ви хочете

Наприкінці 1915 року Америка переживала жах і розгубленість. Більше року народи Європи знищували один одного в масштабах, які ніколи раніше не згадувались у кривавих літописах людства. Чи можна було б досягти миру? Ніхто не знав. Але президент Вудро Вільсон вирішив спробувати. Він вирішив послати особистого представника, емісара миру, для переговорів з «хазаями війни» в Європі.

Бути таким посланцем жадав Уільям Дженнінгс Брайан, поборник миру і державний секретар. Він бачив у цьому можливість зробити велику справу, а своє ім'я безсмертним. Але Вільсон призначив свого друга, полковника Хауза, який повинен був виконати складне завдання, — не ображаючи Брайана, повідомити йому неприємну звістку. «Брайан був явно розчарований, почувши, що до Європи емісаром посилають мене, — писав у своєму щоденнику полковник Хауз. — Він сказав, що розраховував поїхати сам. Я відповів, що президент вважає нерозумним посилати офіційного представника. Якщо поїде він, Брайан, то *це приверне увагу, і всі будуть ставити запитання, для чого прийшов державний секретар?*...»

Розумієте, в чому справа? Хауз фактично сказав, що Брайан *надто значна особа для цього доручення, і той був задоволений.*

Полковник Хауз, витончений дипломат з великим досвідом у сфері людських відносин, дотримувався одного з найважливіших правил: *«Завжди поводьтеся так, щоб людям було приємно виконувати те, що ви хочете».*

Вудро Вільсон дотримувався такої ж тактики й тоді, коли запрошував Уільяма Джиббса Мак-Еду стати членом його кабінету. Це було і так великою честю, яку він міг надати. А втім Вільсон зробив запрошення так, що Мак-Еду відчув себе вдвічі значущим. Ось як, за словами самого Мак-Еду, це відбулося:

«Він (Вільсон) сказав, що формує кабінет і був би радий, якби я погодився обійняти пост державного скарбника. У нього була чудова манера спілкування: він справляв враження, що приймаючи його запрошення, я виявляю йому велику честь».

На жаль, Вільсон не завжди був таким тактовним. В іншому випадку хід історії міг би бути іншим. Наприклад, Вільсон не виявив відповідної лояльності до сенату і Республіканської партії при розв'язанні питання про вступ США до Ліги Націй. Замість

того, щоб взяти із собою на мирну конференцію Елайю Рута, або Хьюджа, або Генрі Кебота Лоджа, чи будь-кого з впливових республіканців, він узяв нікому не відомих людей зі своєї партії. Він відштовхнув республіканців, відмовив їм у праві вважати, що ідея Ліги Націй належить їм у тій же мірі, як і йому, і не дав їм місця за столом у Версалі. Результатом такого невдалого керівництва було те, що кар'єра Вільсона скінчилася, його здоров'я погіршилося, а життя скоротилось. Америка не вступила до Ліги Націй, і це змінило хід світової історії.

Цим принципом — «зробити особу охочою до того, чого ви від неї хочете» — користуються не тільки державні діячі та дипломати.

Дейл О. Феррайер з Форт-Уейна, Індіана, розповідав, як він захопив одного зі своїх молодших дітей робити домашню роботу. «Одним із завдань Джеффа було збирати груші під деревом, щоб вони не заважали людям, які косили ділянку. Він не любив цю роботу і або не робив її зовсім, або не так, як слід, і косарі мусили зупинятися, щоб підібрати груші. Замість того, щоб сваритися з ним, одного разу я сказав:

— Джеффе, я хочу укласти з тобою угоду. За кожний повний кошик з грушами я буду платити тобі долар. Але коли ти закінчиш роботу, за кожну залишену грушу, яку я знайду, я буду відбирати долар. Як це тобі?

Як ви здогадалися, він не тільки збирав усі груші, а я мусив ще спостерігати, щоб він не струшував їх з дерева, щоб наповнити кошик».

Я знаю чоловіка, який вимушений був відмовлятися від багатьох запрошень виступати з промовою, що надходили як від його друзів, так і від осіб, яким він був завдячений, але він робив це так майстерно, що той, хто запрошував, був, принаймні, задоволений. Як він цього домагався? Не тільки тим, що говорив про свою зайнятість. Ні, подякувавши за запрошення і висловивши жаль з приводу того, що не може його прийняти, називав, кого можна було б запросити замість нього. Він відразу ж примушував того, хто запрошував, думати не про його відмову, а про іншого оратора.

Гантер Шмідт, відвідувач наших курсів у Західній Німеччині, розповідав про працівницю продовольчого магазину, яким він керував, яка не вміла розмішувати цінники на товари по полицях. Це спричиняло незадоволення і нарікання покупців. Докори, зауваження, сперечання на неї не діяли.

Тоді м-р Шмідт запросив її до свого офісу і сказав, що призначає відповідальною за розміщення цінників у всьому магазині та за порядок на полицях. Це нове зобов'язання змінило її ставлення до роботи повністю, і відтоді вона задовільно виконувала свої обов'язки.

По-дитячому? Можливо. Але те ж саме говорили Наполеону, коли він створив орден Почесного легіону, роздав 1500 хрестів своїм солдатам, присвоїв 18 генералам звання «Маршала Франції» і назвав своє військо Великою армією. Наполеона критикували за те, що він роздарює іграшки своїм загартованим у війнах ветеранам. Наполеон відповів: «Іграшки керують людьми».

Цей метод — нагородження титулами й почесними званнями — приносить користь Наполеону. Він принесе користь і вам.

Мою приятельку місіс Джент зі Скарсдейла, про яку я вже згадував, дуже бентежили хлопчики, які бігали лужком перед її будинком і псували клумби. Вона сварила, умовляла їх. Нічого не допомагало. Тоді вона спробувала нагородити особливим титулом і обов'язками найзапеклішого розбишаку. Призначила його «детективом» і нагородила «правом нікого не пускати на лужок».

Талановитий лідер, якщо хоче змінити чиесь ставлення або поведінку, мусить користуватися слідуючим:

1. Будь щирим. Не обіцяй нічого, що ти не можеш виконати. Забудь про користь для себе й зосередься на користі для інших.
2. Визначайся, чого ти дійсно хочеш від іншого.
3. Будь емпатичним. Запитуй себе, чого хоче інша особа.
4. Май на увазі користь, яку отримує інша особа, якщо зробиш те, що хочеш ти.
5. Зіставляй користь з бажанням іншого.
6. Якщо ви чогось хочете, висловлюйте в такій формі, щоб людина зрозуміла, яку користь вона буде мати. Ми можемо дати короткий наказ на зразок цього: «Джоне, завтра придуть клієнти, отже, я хочу, щоб кімната була чистою. Підмети, наведи порядок на полицях, відполіруй прилавок». Але ж цю саму ідею ми можемо висловити так, щоб Джон зрозумів, яку користь він матиме від цього завдання: «Джоне, у нас є робота, яку ми повинні негайно зробити. *Якщо ми її зробимо зараз, то в нас не буде проблем у майбутньому.* Я запросив клієнтів на завтра, щоб показати наші достоїнства. Хочу показати їм склад, але він не в належному стані. Якщо ти підметеш, складеш усе на полицях і відполіруєш прилавок, ми будемо виглядати пристойно, *і це буде твоїм внеском у створення гарного іміджу компанії*».

Чи зрадіє Джон цій роботі, яку ви запропонували? Можливо, не дуже, але набагато більше, ніж тоді, коли ви не вкажете на його користь. Ви припускаєте, що Джон буде пишатися тим, що

прибрав на складі і тим самим зробив внесок у створення іміджу компанії. Можливо, він зрадіє тому, що, виконавши роботу зараз, йому не доведеться її робити пізніше.

Наївно думати, що, використовуючи цей метод, ви завжди будете досягати бажаних результатів, але досвід багатьох людей свідчить, що все ж таки цим шляхом можна досягти зміни ставлення до чогось швидше, ніж коли не застосовувати цей принцип. Якщо вам пощастить досягти бажаних результатів у 10%, то ви можете вважати себе на 10% ефективнішим лідером — і це *ваша* користь.

Люди охочіше роблять те, що ви хочете, коли ви використовуєте слідуєче правило.

Правило 9:

Робіть так, щоб людина охоче виконувала те, що ви хочете.

Резюме

Будьте лідером

Лідеру часто доводиться змінювати ставлення та поведінку інших людей. Ось деякі поради, як цього досягти:

Правило 1. Починайте з похвали і чесної високої оцінки.

Правило 2. Привертайте увагу людей до їхніх помилок «непрямыми методами».

Правило 3. Говоріть про свої помилки перед тим, як критикувати інших.

Правило 4. Ставте запитання замість того, щоб віддавати прямі накази.

Правило 5. Дозволяйте іншому «зберегти обличчя».

Правило 6. Оцінюйте найменше поліпшення й оцінюйте кожне покращання. Будьте щирими у своїй похвалі та щедрими на високу оцінку.

Правило 7. Створіть іншому гарну репутацію, щоб він жив, наслідуючи її.

Правило 8. Використовуйте заохочення. Робіть так, щоб людина зрозуміла, що помилки можна виправити.

Правило 9. Робіть так, щоб людина охоче виконувала те, що ви хочете.

Коротко про видатну особу

Ця бібліографічна довідка про Дейла Карнегі була написана як вступ до оригінального видання книги «Як завойовувати друзів і впливати на людей». Вона передрукована у цьому виданні, щоб читачі мали змогу більше дізнатися про Дейла Карнегі.

Холодний січневий вечір 1935 року не міг зупинити 2,5 сотні чоловіків і жінок, які заповнювали великий зал готелю «Пенсільванія» в Нью-Йорку. О пів на восьму не було жодного вільного місця. О восьмій охочі ще продовжували приходити. Балкон був переповнений. Навіть стоячих місць не вистачало, незважаючи на те, що люди прийшли після напруженого робочого дня, але згодні були вистояти півтори години, щоб побачити... що?

Показ мод?

Велосипедні змагання або появу Кларка Гейбла?

Ні. Цих людей привело сюди оголошення в газеті. Двома днями раніше їм упало в очі оголошення в нью-йоркській «Сан»:

**НАВЧИТЬСЯ ЕФЕКТИВНО ГОВОРИТИ.
ГОТУЙСЯ СТАТИ ЛІДЕРОМ**

Старий трюк? Але, хочете вірте, хочете ні, у найрозумнішому місті, під час депресії з 20% безробітним населенням, 250 осіб покинули свої домівки і кинулись до готелю у відповідь на оголошення.

Люди, які прийшли сюди, належали до верхніх прошарків представників економіки — адміністратори, службовці, професіонали.

Ці чоловіки й жінки прийшли прослухати ультрасучасні, ультрапрактичні курси «Ефективне мовлення та вплив на людей у бізнесі», курси, які проводив Інститут ефективного мовлення й людських відносин Дейла Карнегі.

Чому вони прийшли сюди, ці 250 бізнесменів?

Тому що відчували голод у додатковій освіті, який було спричинено депресією?

Очевидно, ні, бо такі самісінькі курси читалися в Нью-Йорк-Сіті кожного сезону протягом 24 років. За цей час понад 15 тисяч бізнесменів і спеціалістів тренувалися Дейлом Карнегі. Навіть найвідоміші скептичні консервативні організації проводили такі заняття у своїх офісах, щоб підвищити кваліфікацію своїх працівників.

Той факт, що ці люди, які 10 або 20 років тому закінчили школи, вищі заклади або коледжі, прийшли на ці курси, свідчить про вражаючу неефективність освітньої системи.

Що дорослі люди дійсно хотіли б вивчати? Це — важливе питання, і тому Чиказький університет, Американська Асоціація для дорослих та інші заклади провели дворічне дослідження.

Результати показали, що найбільший інтерес викликають питання про здоров'я. На другому місці були проблеми, які пов'язані з розвитком уміння підтримувати міжлюдські зв'язки — вони хотіли познайомитись з методами, як впливати на людей. Вони не збиралися стати ораторами і не хотіли слухати незрозумілі лекції з психології, а прагнули дійових порад, які можна було б негайно використовувати в бізнесі, у соціальних відносинах і в домашньому житті.

Отже, це те, що хотіли б вивчати дорослі люди.

«Добре, — сказали дослідники. — Добре. Якщо вони цього хочуть, ми саме це і дамо їм».

Проглянувши підручники, вони виявили, що жоден з них не може допомогти людям розв'язувати щоденні проблеми, з якими вони стикаються в людських відносинах.

Ось у чому полягає суть! Сотнями років люди вивчають книжки грецькою та латинською, вищу математику — теми, які для пересічної людини не мають ніякого значення. Але з того предмета, який їй вкрай необхідний, до знань якого вона прагне і які можуть дійсно їй допомогти, — нічого!

Це пояснює присутність 250 дорослих, які переповнили великий зал готелю «Пенсільванія», відгукнувшись на запрошення газети. Тут, очевидно, нарешті вони почують те, до чого прагнули.

У вищій школі й коледжі вони корпіли над книжками, вірячи, що знання відкриють їм шлях до фінансового і професійного успіху.

Але кілька років праці в бізнесі та професійному житті принесли їм гірке розчарування. Вони побачили, що в бізнесі виграють люди, які мають хист добре говорити, схилити інших до своєї точки зору та «продавати» себе й свої ідеї.

Незабаром вони відкрили, що той, хто хоче стати капітаном і вести корабель бізнесу, має бути особистістю, і здібність говорити має більше значення, ніж знання латинських дієслів або диплом Гарварда.

Оголошення в нью-йоркській «Сан» обіцяло зустріч, яка буде надзвичайно важливою. Так і було.

Вісімнадцять осіб, які взяли участь у курсах, виходили на місце оратора. П'ятнадцять з них встигли, кожний за 75 секунд, розпо-

вісти свою історію. Їм відводилось тільки 75 секунд, а потім голо-
вуючий проголошував: «Наступний доповідач!» Глядачі півтори
години спостерігали цю виставу.

Промовці були представниками різних сфер життя: кілька про-
давців, бакалійники, президент торговельної асоціації, два банкі-
ри, страхові агенти, бухгалтер, дантист, архітектор, адвокат, який
прибув із Гавани, щоб виголосити важливу трихвилинну промову.

Перший промовець Патрік Дж. О'Наїр народився в Ірландії.
Він відвідував школу тільки 4 роки, приїхав до Америки, працю-
вав механіком, а потім водієм.

Зараз йому 40 років, має велику родину, йому треба більше гро-
шей, отже, він продає вантажівки. Але закомплексованість не доз-
воляє йому зробити на цьому кар'єру. Патрік дуже хвилюється
перед тим, як зайти до офісу. Він розчарований своєю роботою
продавця і вже мав думку повернутися на роботу механіком, коли
отримав лист із запрошенням відвідати курси Дейла Карнегі з ефек-
тивного мовлення.

Чоловік не хотів іти на курси, бо думав, що там будуть випуск-
ники коледжів, і він буде не на своєму місці.

Але його дружина настояла на цьому, кажучи: «Це корисно для
тебе, Пет. Бог бачить, тобі це потрібно».

Він прийшов туди, де мала відбутися зустріч, і стояв 5 хвилин,
вагаючись, поки не знайшов у собі мужності зайти.

Кілька разів він намагався говорити перед публікою, але страх
заважав йому. Але через кілька тижнів йому сподобалося висту-
пати, і чим більше було слухачів, тим краще. Він подолав свій
страх і почав висловлювати їм свої ідеї, а потім робити успіхи
в своєму торговельному відділі. Його оцінили й полюбили в його
компанії. Цього вечора в готелі «Пенсільванія» Патрік стояв пе-
ред 250 слухачами і розповідав веселу, вражаючу історію свого
успіху. Раз у раз публіка покочувалася зі сміху. Не всім професій-
ним ораторам це вдавалося.

Наступним оратором був Годфрей Мейер, сивий банкір, батько
одинадцяти дітей. Коли він уперше намагався говорити в класі, то
буквально німів. Його історія — наочна ілюстрація, як лідерство
пов'язане з умінням говорити.

Банкір працював на Уолл-стрит і протягом 25 років жив у Кліф-
тоні, Нью Джерсі. У той час він не так багато спілкувався і мав
коло знайомих десь близько 50 осіб.

Невдовзі після того, як він почав відвідувати курси Карнегі,
отримав податковий рахунок і був обурений тим, що вважав його
не зовсім справедливим. Він міг, звичайно, сидіти й сумувати
вдома або обговорити це з сусідами. Але замість цього одягнув

капелюх і пішов на міські збори, де висловив перед усіма своє обурення.

У результаті мешканці Кліфтона наполягли, щоб він увійшов до міської ради. Тижнями Мейер відвідував збори за зборами, відстоюючи свою точку зору.

Було 95 кандидатів. Але коли підраховували голоси, Годфрей Мейер виявився переможцем. За одну ніч він став громадським діячем серед 40 тисяч мешканців. У результаті своїх промов придбав у 8 разів більше друзів за 6 тижнів, ніж за попередні 25 років.

Третій оратор, голова великої національної асоціації виробників продовольчих товарів, розповідав, як він був не в змозі висловлювати свої думки перед директорами.

У результаті навчання на курсах трапилися дві дивовижні речі. Його обрали президентом асоціації, і він, таким чином, був зобов'язаний відвідувати всі мітинги у Сполучених Штатах. Його промови друкувалися в газетах і журналах і розповсюджувались по країні.

Через два роки, завдяки його заняттям з ефективного мовлення, компанія набула великої популярності і змогла розгорнути широку рекламу. Він зізнався, що раніше вагався зателефонувати комусь у Манхеттен і запросити на ланч. Але тепер, коли набув ваги завдяки своїм промовам, ті ж самі люди телефонували йому, запрошували на ланч і вибачались, що відбирають у нього час.

Уміння говорити — це показник визнання. Воно ставить людину, наче в промені світла, піднімає її голову, розправляє плечі над натовпом. І людина, яка вміє говорити так, щоб її визнали, отримує кредит довіри, і її здібності розвиваються в різних напрямках.

Ідея освіти дорослих охопила всю націю. І видатним провідником цієї ідеї був Дейл Карнегі, який вислухав і розкритикував таку кількість промов, як ніхто інший. Згідно з карикатурою Ріплі «Хочете вірте, хочете ні», він розкритикував 150 000 промов. Якщо цей підсумок не вражає вас, пам'ятайте, що він означає одну промову в день, з того часу, як Колумб відкрив Америку. Інакше кажучи, якщо всі люди, що говорили перед ним, використали б тільки 3 хвилини, це зайняло б десять місяців прослуховування і вдень і вночі.

Кар'єра самого Дейла Карнегі, сповнена різких контрастів, — вражаючий приклад, чого може домогтися людина, маючи оригінальну ідею і діючи з ентузіазмом.

Народившись на фермі на березі Міссурі, що міститься за 10 миль від залізниці, він не бачив трамвая до 20 років. Але ж до 46 років він встиг відвідати різні куточки Землі від Гонконга до Хаммерфеста і підійшов до Північного Полюса ближче, ніж адмірал Бьорд до Південного.

Цей парубок, що збирав полуниці за 5 центів за годину, став високооплачуваним тренером у великій корпорації з мистецтва самовираження.

Цей колишній ковбой, який пас худобу, таврував телят і верхи долав паркани на заході Південної Дакоти, пізніше подався до Лондона, щоб досягти успіху під патронатом королівської сім'ї.

Цей парубок, який багато разів зазнавав поразки, виступаючи прилюдно, пізніше став моїм персональним менеджером. Більше частина мого успіху досягнена завдяки Дейлу Карнегі.

Молодий Карнегі мусив виборювати своє право на освіту, бо важке щастя раз у раз вислизало зі старої ферми в північно-західній Міссурі. Рік у рік річка розливалася, затоплюючи посіви та змиваючи сіно. Сезон за сезоном свині худли й дохли від холери, ускладнювалось становище на ринку худоби й мулів, а банк погрожував припинити підтримку.

Стомлена негараздами сім'я продала цю ферму й купила іншу біля Державного педагогічного коледжу в Уорренбурзі, Міссурі. Мешкання в місті коштувало долар в день, але Карнегі не міг собі цього дозволити. Отже, він жив на фермі, а кожного дня їздив до коледжу три милі верхи. Вдома він доїв корів, косив траву, годував свиней і вивчав латинські дієслова при світлі керосинової лампи, поки його очі не заплющувались і він не провалювався у сон.

Навіть коли він лягав опівночі, то ставив будильник на 3 години. Його батько вирощував особливу породу свиней, і було небезпечно не доглядати поросят у холодні ночі — вони могли загинути від холоду. Їх клали у великий кошик, укривали простирадлом і ставили біля печі на кухні. Цим поросяткам треба було їсти гарячу їжу о 3 годині. Отже, Дейл Карнегі вставав, ніс кошик з поросятами до їхньої матері, чекав, поки вона їх нагодує, а потім повертав у теплу кухню.

У коледжі було 600 студентів, а Карнегі належав до тієї півдюжини, яка не мала змоги жити в місті. Він соромився бідності, що примушувала його повертатися на ферму, доїти корів кожного вечора. Він соромився свого пальта, яке було дуже тісним, і штанів, що стали вже закороткими. Через те, що комплекс власної неповноцінності швидко розвивався, він почав шукати чогось, що б піднесло його впевненість. Незабаром він звернув увагу на те, що в коледжі були престижні групи студентів, які мали вплив — гравці в футбол та бейсбол, а також ті, хто перемагав у дебатах та публічних виступах.

Зрозумівши, що в нього немає шансів перемогти в легкій атлетіці, він вирішив виграти конкурс ораторів. Місяцями він готував свою промову. Він практикувався і коли скакав до коледжу,

а потім додому, коли доїв корів, коли складав стоги сіна до комори, і з великим захопленням жестикулюючи, виголошував промову перед переполоханими голубами про нагальні новини дня.

Але незважаючи на свої сумлінність і наполегливу підготовку, він потерпав поразку за поразкою. Тоді йому було вісімнадцять, він був вразливим і гордим. Він був таким розчарованим, у такій депресії, що навіть почав думати про самогубство. І раптом він почав вигравати, не один конкурс, а кожне змагання в ораторському мистецтві, що відбувалося в коледжі.

Інші студенти вмовляли його тренувати їх, і вони також вигравали.

Після закінчення коледжу він почав продавати свої курси, користуючись поштою, хааям ранчо в західній Небрасці та східному Вайомінгу. Незважаючи на свою безмежну енергію та ентузіазм, йому не вдалося отримати ступінь. Він був такий розчарований, що прийшов до свого готелю в Олайнсі, Небраска, серед дня, кинувся на ліжку й заплакав у відчаї. Він хотів повернутися до коледжу, він хотів повторити ту боротьбу за виживання, але він не міг. Отже, він вирішив поїхати в Омаху й стати до іншої роботи. У нього не було грошей на залізничний квиток, отже, він їхав товарним поїздом, годуючи й напуваючи диких коней, яких перевозили в двох вагонах. Прибувши в південну Омаху, він почав продавати бекон, мило і сало для «Армур енд Компані». Він вивчав книжки з торгівлі, об'їжджав диких коней, грав у покер з індіанцями, вивчав, як здобувати гроші. Якщо, наприклад, йому не могли заплатити гроші за бекон, він мусив брати взуття, продавати залізничникам і повертати гроші «Армур енд Компані».

Він часто їздив товарними поїздами, сотню миль на день. Коли поїзд зупинявся, щоб розвантажитись, він мчав до міста, зустрічався з 3–4 торговцями, брав своє замовлення, а потім мчав знову на залізницю і в останню мить устигав потрапити до поїзда.

Два роки він обслуговував найневигіднішу територію. «Армур енд Компані» запропонувала допомогти йому: «Ви досягли того, що здавалось неможливим». Але він відмовився від допомоги, звільнився й поїхав до Нью-Йорку, там навчався в Американській академії драматичного мистецтва, подорожував по країні, граючи роль доктора Хартлі в «Поллі оф зе Сьокас».

Він ніколи не був би Бутом або Беррімором. У нього вистачало здорового глузду зрозуміти це. Отже, він знову повернувся до комерції. Продавав автомобілі й вантажівки для «Паккард Мотор Кар Компані».

Він не розумівся на машинах, і це йому було байдуже. Почуваючись зовсім нещасним, він примушував себе виконувати свою

роботу кожного дня. Він мріяв мати час для навчання, щоб писати книги, які він хотів написати ще в коледжі. Отже, він знову звільнився. Він збирався писати оповідання й романи, а на життя заробляти викладанням у вечірній школі.

Викладанням чого? Коли згадував і оцінював навчання в коледжі, він усвідомлював, що тренування в ораторському мистецтві дало йому не тільки впевненість, мужність, розвинуло здібність спілкуватися з людьми бізнесу, тобто дало набагато більше, ніж усі інші курси, які він слухав у коледжі. Отже, він звернувся до шкіл «Янг мен'с Крістіан Юніон» у Нью-Йорку з проханням надати йому можливість проводити курси з ораторського мистецтва для бізнесменів.

Що? Зробити з бізнесменів ораторів? Нісенітниця! Вони намагалися організувати такі курси, але зазнали поразки. Коли вони відмовились платити йому зарплату в 2 долари за вечір, він погодився викладати за комісійні, тобто отримувати відсотки від чистого прибутку, якщо він буде. І протягом трьох років вони платили йому тридцять доларів за вечір на цій умові замість двох.

Курси розросталися. Про них почули в інших місцях. Дейл Карнегі невдовзі став відомим у Нью-Йорку, Філадельфії, Балтиморі й пізніше в Лондоні і Парижі. Усі підручники були надто академічними й непрактичними для ділових людей, які поступали на ці курси. Замість них він написав книжку — «Ораторське мистецтво і вплив на людей у бізнесі». Вона стала офіційним підручником для всієї мережі «Янг мен'с Крістіан Юніон», а також для Американської асоціації банкірів і для «Нешенал кредит мен'с асоційшен».

Дейл Карнегі відстоював точку зору, що будь-яка людина може говорити, якщо вивести її з себе. Він говорив, що якщо вдарити найвідсталішого чоловіка в місті й повалити його, то він підведеться на ноги і почне говорити так завзято, енергійно й виразно, що його мовлення можна буде порівняти з всесвітньо відомим оратором Уільямом Дженнінгсом Брайаном у zenіті його кар'єри. Він стверджував, що майже кожна людина може нормально говорити прилюдно, якщо він або вона має самовпевненість і ідею, яка «закипає» в неї в середині.

Шлях розвинути самовпевненість, говорив він, — це робити те, що ви боїтеся робити, і запам'ятовувати успішний досвід після цього. Отже, він примушував кожного слухача курсів говорити на кожному занятті. Аудиторія була доброзичлива. Вони всі були в одному човні, і постійною практикою вони розвивали мужність, довіру й ентузіазм, які переходили далі і в їхні приватні розмови.

Дейл Карнегі сказав би, що він заробляв собі на життя в ці роки, не викладаючи ораторське мистецтво, — це було другорядним.

Його головною роботою було допомогти людям подолати їхній страх і розвинути мужність.

Він розпочинав звичайні курси з ораторського мистецтва, але його студентами були чоловіки й жінки, які займалися бізнесом. Більшість з них не сиділа в класі понад тридцять років і оплачувала навчання тільки за певним планом. Вони хотіли результатів і хотіли їх негайно — результатів, які б вони могли використати наступного дня в ділових перемовинах або у виступах перед якими-сь групами людей.

Отже, він вимушений був діяти швидко й практично. Врешті-решт він розробив таку систему тренування, яка була, по суті, унікальною — вражаюче поєднання ораторського мистецтва, умінь переконувати, знання людських стосунків та прикладної психології.

Коли курси закінчувались, випускники об'єднувались у клуби, як хотіли, і продовжували роками зустрічатися раз на два тижні. Одна група з 19 осіб у Філадельфії зустрічалась двічі на місяць узимку протягом 17 років. Деяким членам групи доводилось долати 50–100 миль, щоб зустрітися з іншими. Один студент кожного тижня регулярно їздив з Чикаго до Нью-Йорка.

Професор Уільям Джеймс з Гарварда любив повторювати, що у пересічної людини розвинено тільки 10% її прихованих здібностей. Дейл Карнегі, допомагаючи людям бізнесу розвивати їхні приховані здібності, створив напрямки в освіті дорослих людей, які мають неоціненне значення.

Лоуелл Томас
1936

Як
виробляти
в собі впевненість
і впливати
на людей,
виступаючи
прилюдно



Вступ

Дейл Карнегі почав викладати свій перший курс ораторського мистецтва у 1912 році для Християнського Союзу Молоді на 125-й вулиці в Нью-Йорку. За тих днів привселюдні виступи вважались мистецтвом, а не просто майстерністю, тож метою викладання була підготовка ораторів, різноманітних красномовних «гігантів слова». Більшість бізнесменів та професіоналів, які просто хотіли виразити себе більш самовпевнено та легко, не мали аніякого бажання витратити час або гроші, вивчаючи техніку мови, постанову голосу, правила риторики та жестикуляцію. Курси Дейла Карнегі відразу ж набули успіху, тому що дали людям результати, яких вони прагнули. Дейл вважав уміння виступати привселюдно не мистецтвом, яке вимагає особливих талантів та схильностей, а вмінням або майстерністю, які кожна інтелігентна людина може придбати та розвивати за власним бажанням.

Сьогодні курси Дейла Карнегі обійшли весь світ, та дійсність концепції Дейла Карнегі посвідчена більш ніж 3,5 млн його випускників, чоловіків та жінок з усіх сфер життя, які успішно поліпшили свої ораторські та професійні здібності.

Підручник, який написав Дейл Карнегі для своїх курсів, був виданий більш ніж п'ятдесят разів та перекладений 20 мовами світу; Дейл Карнегі виправляв його кілька разів, бо його знання та досвід постійно збільшувалися. Цю книжку використовують більше людей, ніж учбову літературу найвеличезніших університетів.

Перегляд цієї книги ґрунтується на приватних ідеях та нотатках мого чоловіка. Назва — одна з тих, яку він сам вибрав ще до того, як смерть припинила його працю. Я намагалася запам'ятати його головний філософський принцип: «Ефективна публічна промова — це більш ніж декілька слів на публіці, це — вираз самоособистості людини».

Кожен вид діяльності в нашому житті — це вид спілкування, саме за допомогою мови ми стверджуємо свою особистість у цьому житті. З усіх тварин тільки ми маємо дар спілкуватися за допомогою слів; завдяки якості нашої мови ми можемо виразити свою індивідуальність та сутність. Коли ми не можемо чітко сказати, що ми маємо на увазі, тому що нервуємося, соромимось або туманно мислимо, нас розуміють невірно чи не розуміють зовсім.

Наші успіхи у бізнесі, задоволеність соціальним та особистим життям цілком залежать від того, наскільки зрозуміло ми можемо

висловити хто ми є, чого ми прагнемо, у що віримо. Зараз, як ніколи раніше, в атмосфері міжнародного напруження, страху та небезпеки ми потребуємо відкритого спілкування поміж народами.

Я сподіваюсь, що ця книга допоможе як тим, хто хоче просто легко та впевнено висловлюватися, так і тим, хто прагне реалізувати себе завдяки ораторському мистецтву.

Дороті Карнегі

Основні принципи ефективної промови

У кожному мистецтві є декілька принципів та багато технічних прийомів.

У главах, які складають першу частину цієї книги, ми обговоримо основні принципи ефективної промови та способи їх втілення в життя.

Як люди дорослі, ми зацікавлені в тому, щоб легко та швидко оволодіти мистецтвом ефективно висловлюватись. Єдиний спосіб досягти результатів швидко — це правильне ставлення до шляхів досягнення нашої мети та тверде усвідомлення принципів, на яких вона будується.

Розділ 1

Набування основ майстерності

Я почав викладати курс ораторського мистецтва у 1912 році, у році, коли в крижаних водах Північної Атлантики затонув «Титанік». З того часу більш ніж 3,5 млн чоловік закінчили ці курси.

На презентаційній зустрічі, яка проводилася до початку курсів Дейла Карнегі, людям давали можливість розказати, чому вони намагалися записатись до цих курсів та що вони сподівались отримати під час навчання. Природно, що люди висловлювали свої бажання зовсім різними словами, але саме бажання у більшості випадків залишалося дивовижно однаковим: «Коли мене викликають та просять щось сказати, я лякаюсь і не можу чітко висловлюватись,

не можу сконцентруватися, не можу пригадати, що я хотів сказати. Я хочу отримати впевненість, рівновагу, можливість думати, стоячи на ногах. Я хочу логічно висловлювати свої думки, і я хочу бути здатним говорити ясно та переконливо».

Хіба ж вам це незнайомо? Невже ви ніколи не відчували тих самих почуттів? Невже ви не витратили б деякі кошти, щоб здобути можливість виступати впевнено та переконливо привселюдно? Я певен, що це так. Сам факт, що ви почали читати сторінки цієї книжки, є найкращим доказом того, що ви зацікавлені у набутті можливості ефективно висловлюватися.

Я знаю, що ви збираєтесь сказати, або що б ви сказали мені, якби мали можливість сказати це мені: «Але, містере Карнегі, невже ви дійсно вважаєте, що я стану настільки впевнений в собі, що встану перед групою людей та звернусь до них з послідовною та плавною промовою?»

Я провів майже все своє життя, допомагаючи людям позбавитись їх страхів та розвинути мужність та впевненість. Я міг би наповнити всі свої книжки оповіданнями про ті дива, які відбуваються на моїх заняттях. Я не вважаю, я *знаю*, що ви *можете*, якщо скористаетесь тими порадами та пропозиціями, які знаходяться у цій книжці. Невже є дійсна причина тому, що ви не в змозі так само гарно думати стоячи, як сидячи? Невже є дійсна причина відчувати холод у шлунку та тремтіти, звертаючись до аудиторії? Звичайно, ви усвідомлюєте, що цього можна позбавитись, що тренування та практика позбавлять вас страху перед публікою та принесуть самовпевненість.

Ця книжка допоможе вам досягти цієї мети. Це не звичайний підручник. У ній немає правил, які стосуються техніки мови. Вона не містить мовних психологічних аспектів та артикуляційних правил. Це екстракт життєвого досвіду, отриманого під час навчання дорослих ефективній промові. Працюючи з книгою, ви цілком природно набуваєте тих якостей, які вам потрібні. Усе, що ви маєте робити, — це послідовно дотримуватись порад та пропозицій, які дані в книжці, вживати їх у кожній мовній ситуації та бути наполегливим.

Щоб отримати більше від цієї книжки та отримати швидко, користуйтеся цими чотирма порадами:

Перше: Використовуйте досвід інших.

Жодна тварина не знаходиться у такому полоні, як оратор.

За тих історичних часів, коли публічна промова вважалася мистецтвом, яке вимагало чіткого дотримання законів риторики та послідовності викладання, бути оратором було важко. Зараз ми

дивимось на привселюдну промову просто як на поширену бесіду. Зник навіки пишномовний стиль та громоподібний голос.

Усе, що ми бажаємо чути під час зустрічі за обідом, службі у церквах, по телевізору та радіо, це пряма, чітка промова, сповнена здорового глузду та присвячена тим проблемам, які цікавлять нас, а не ораторів.

Незважаючи на те, що багато шкільних підручників приводять нас до висновку, що привселюдна промова — це мистецтво для вибраного кола людей, та, щоб оволодіти ним, потрібні роки постійного поліпшення голосу та проникнення в таємниці риторики, я протягом майже усієї своєї кар'єри викладача доказував людям, що розмовляти перед публікою легко, треба тільки виконувати декілька дуже простих правил.

Коли я почав викладати цей курс у 1912 році в Нью-Йорку, я знав не більше, ніж мої студенти. Я навчав їх так, як навчали мене в коледжі Уоренбурга, штат Міссурі. Я намагався викладати дорослим людям, бізнесменам так, якби вони були студентами першого курсу. Я побачив, що використання життєвих прикладів з Вебстера, Берка, Піта та О'Коннела ні до чого. Усе, що хотіли мої студенти, це встати на свої тремтячі ноги та виступити привселюдно з чіткою та послідовною промовою на наступній діловій зустрічі. Я викинув підручники у вікно та почав працювати згідно зі своїми власними ідеями, почав працювати з цими хлопцями, доки вони не стали робити свої доповіді та звіти впевнено. Та це спрацювало.

На жаль, я не можу дати вам прочитати листи, які знаходяться у мене вдома та в конторах моїх представництв у різних частинах світу. Вони надійшли від промислових лідерів, чиї прізвища можна часто зустріти в розділах *«Нью-Йорк Таймс»* та *«Уолл-стріт Джоенал»*, від губернаторів штатів, членів парламенту, президентів коледжів та від славнозвісних людей у галузі індустрії розваг. Та ще тисячі та тисячі листів від домогосподарок, міністрів, учителів, молодих чоловіків та жінок, студентів та ділових жінок, ім'я яких ще невідомі. Усі ці люди відчувають потребу в самовпевненості та здатності виразити себе привселюдно. Вони були дуже вдячні за те, що придбали ці якості, та знайшли час, щоб написати мені ці листи подяки.

Я навчав тисячі людей, але, коли я починаю писати, на пам'ять приходять один випадок, який мав на мене дуже драматичний вплив. Кілька років тому, після закінчення мого курсу, Д. В. Джент, процвітаючий бізнесмен із Філадельфії, запросив мене на ланч. Він нахилився до мене через стіл та сказав: «Я завжди уникав можливості виступити привселюдно на різних зборах, містер Карнегі. Але зараз я голова ради попечителів коледжу. Я маю головувати

на зборах. Як Ви вважаєте, зможу я навчитись виступати привселюдно в такому віці?»

Я запевнив його, що, виходячи з мого досвіду, я не маю ніяких сумнівів, що він досягне успіху.

Приблизно через три роки ми знову снідали разом у Клубі Виробників. Ми їли у тій самій кімнаті, за тим самим столом, що й під час нашої першої зустрічі. Я нагадав йому нашу колишню розмову та запитав, чи здійснилось моє передвіщення. Він посміхнувся, дістав з кишені маленький червоний записничок та показав мені список своїх майбутніх промов на кілька місяців уперед. «Здатність виступати, — визнав він, — задоволення, яке я отримую від цього, додаткова користь, яку я в змозі приносити суспільству, — усё це я відношу до самих радісних подій у моєму житті».

Але це не все. З почуттям справедливої гордості містер Джент витяг свою козирну карту. Баптистська община Філадельфії запросила прем'єр-міністра Англії прийняти участь у своїх зборах, та саме містера Джента попросили виступити з промовою.

Це був той самий чоловік, який менш ніж три роки тому запитував мене, чи зможе він коли-небудь виступати перед публікою.

Ось іще один приклад. Покійний Девід М. Годріч, голова правління компанії «В. Ф. Годріч», одного разу прийшов до мене в офіс. «Усе моє життя, — почав він, — я ніколи не міг виступити, щоб не тремтіти від страху. Як голова правління я маю головувати на зборах. Я роками близько знаю всіх членів правління та не маю ніяких труднощів у спілкуванні з ними, коли ми сидимо за столом. Але в той момент, коли я встаю, щоб виступити з промовою, мене охоплює жах. Я навіть не можу вимовити жодного слова. Це триває роками. Я не вірю, що Ви можете щось зробити для мене. Моя проблема надто серйозна. Вона існує надто довго».

«Ну, — сказав я, — якщо Ви вважаєте, що я не можу нічого для Вас зробити, чому Ви прийшли до мене?»

«Тільки з однієї причини, — відповів він, — у мене є мій приватний бухгалтер, який займається моїми рахунками. Він дуже соромливий хлопець. Він роками проходив через мій офіс, не підіймаючи очей від підлоги, не кажучи жодного слова. Але останнім часом він змінився. Він заходить до мене в офіс з піднятим підборіддям, світлом у очах та каже з певною гідністю: «Доброго ранку, містере Годріч». Я був здивований цією зміною та спитав його: «Хто це зробив з тобою?» Він розповів мені про Ваші курси. Завдяки цій зміні, свідком якої я став, я прийшов до Вас».

Я сказав містеру Годрічу, що якщо він відвідуватиме заняття регулярно та буде робити те, що ми пропонуємо, через декілька тижнів він отримає насолоду від виступу перед публікою.

«Якщо Ви зможете це зробити, я буду одним з найщасливіших людей у країні».

Він прийшов на курси та досяг надзвичайних успіхів, через три місяці я запросив його на зустріч з трьома тисячами чоловік у великій залі готелю «Асторія», щоб він виступив та розказав їм, що отримав від наших занять. Він вибачився, що не зможе прийти, тому що в нього вже запланована зустріч. Але наступного дня він телефонував мені: «Я хочу вибачитись, — сказав він. — Я відклав ту зустріч, я прийду до Вас, бо я Ваш боржник. Я розповім публіці, що дали мені Ваші курси. Я зроблю це з надією, що моя розповідь надихне слухачів позбавитися їхніх страхів, що заважають їм жити».

Я попросив його виступити дві хвилини. Він розмовляв з трьома тисячами чоловік одинадцять хвилин.

Я бачив тисячі таких див, що відбувалися під час моїх занять. Я бачив тисячі людей, чоловіків та жінок, життя яких змінилось завдяки цим курсам, багато з них досягли значно більшого у бізнесі та професійній сфері, ніж сподівались. Іноді це відбувалось завдяки одній-єдиній бесіді.

Зараз я хочу розповісти вам історію Маріо Лацо.

Кілька років тому я одержав телеграму: «Іду до Нью-Йорка, щоб навчитися виступати на публіці». Та підпис: «Маріо Лацо». Хто це? Я ніколи не чув про нього.

Коли Маріо Лацо прибув до Нью-Йорка, він сказав: «Гавана-клуб збирається святкувати п'ятидесятирічний ювілей заснування клубу, мене запросили привітати його, презентувати йому срібну чашу та виступити з промовою. Хоча я повірений, я ніколи не виступав привселюдно. Мене охоплює жах. Якщо я зазнаю поразки, моя дружина буде дуже розчарована, крім того я втрачу престиж серед клієнтів. Ось чому я приїхав з Куби до Вас за допомогою. Я можу залишитись тут тільки на три тижні».

Три тижні він переходив з класу в клас, роблячи три або чотири промови за вечір. Через три тижні він виступав у Гавана-клубі. Його промова була такою славетною, що навіть журнал «Таймс» надрукував її в розділі закордонних новин та описав Маріо Лацо як видатного та красномовного оратора.

Диво, чи не так? Так, диво, диво двадцятого сторіччя, диво перемоги над страхом.

Друге: Чітко уявляйте собі свою мету та дотримуйтеся її.

Коли містер Джент виступав, щоб отримати задоволення від промови, він завжди торкався тих моментів у своєму навчанні та житті, які зробили вагомий внесок у досягнення успіхів містера

Джента як оратора. Він часто виступав привселюдно, як я наказував йому. Але я впевнений, що він робив це все тому, що йому подобалось відчувати себе успішним оратором. Він готував себе до майбутніх успіхів. Це саме те, що ви маєте робити.

Сконцентруйте свою увагу на тому, що означає для вас само впевненість та здібність чітко та ефективно розмовляти на публіці. Думайте про те, що це означає для вас у соціальному плані, яких нових друзів ви отримаєте, як підвищаться ваші можливості бути корисним у громадському або релігійному житті, який вплив це буде мати на ваш бізнес. Коротко кажучи, це приготує вас до лідерства.

У статті під заголовком «Промова та лідерство у бізнесі» голова правління Нейшенал Кенк Реджелте Компані та голова ЮНЕСКО писав: «В історії нашого бізнесу багато людей зробили свою кар'єру завдяки вмінню виступати привселюдно. Багато років тому молодий чоловік, який очолював одне з маленьких наших відділень у Канзасі, виступив з дуже незвичайною промовою: сьогодні він наш віце-президент з продажу». Випадково я узнав, що зараз цей віце-президент став президентом компанії.

Ніхто не може сказати, як далеко ви зможете піти завдяки вмінню говорити перед великою аудиторією. Один з наших випускників, президент корпорації Серво, каже: «Уміння спілкуватися ефективно з іншими людьми та співробітничати з ними — ось що ми завжди знаходимо в людях, які досягли в житті певних вершин».

Подумай, яке задоволення та насолоду ти отримаєш, коли встанеш та довірливо поділишся своїми думками та почуттями зі своїми слухачами. Я декілька разів мандрував навколо світу, але я не знаю, що може дати більшу насолоду, ніж тримати людей під владою слова. Ви отримуєте почуття сили та могутності. «За дві хвилини до початку промови, — сказав один з моїх випускників, — я думаю: нехай мене краще відлупцюють, ніж я почну говорити; але за дві хвилини до кінця свого виступу я думаю: нехай мене краще застрілять, ніж припинять мою промову».

Намалюйте картину свого уявного виступу перед аудиторією. Побачте себе впевненим, уважним до аудиторії, послідовним. Відчуйте теплоту ставлення до вас публіки та бурхливі оплески після промови. Повірте мені, це диво ніколи не можна забути.

Вільям Джеймс, видатний психолог, професор Гарвардського університету написав шість речень, які відкриють вам шлях до набуття мужності.

«Майже завжди вас врятує ваша захопленість предметом. Якщо ви дійсно піклуєтесь про досягнення гарного результату, ви

отримаєте те, чого бажали. Якщо прагнете бути гарним — будете. Якщо бажаєте, щоб вас чомусь навчили, вас навчать. Тільки ви повинні дійсно бажати цього і тільки цього та не відволікатись на ще будь-які бажання або пристрасті».

Навчаючись ефективно виступати на публіці, ми отримуємо не тільки здібність виступати привселюдно. З одного боку, це відомий шлях до отримання самовпевненості. Одного дня ви зрозумієте, що ви не тільки можете виступити з розумною промовою перед групою людей, а й з окремими людьми ви почали розмовляти більш упевнено, переконливо та лагідно. Багато чоловіків та жінок, які були дуже сором'язливі, після закінчення моїх початкових курсів, коли вони з'ясували, що можуть спокійно звертатись до цілої групи людей, не клацаючи зубами та не тремтячи колінами, вони зрозуміли, що їх жахи були смішними. Вони почали надихати своїх знайомих та рідних, співробітників та оточуючих їх людей своєю рішучістю. Багато наших випускників були примушені піти на курси якраз завдяки тим змінам, які вони помітили у тих, хто ці курси закінчив.

Такі курси мають вплив на особистість людини, навіть на її здоров'я. Нещодавно я спитав доктора Девіда Олмана, хірурга з Атлантик-Сіті та колишнього президента Американської Медичної Асоціації, яку, на його думку, користь приносить привселюдна промова фізичному та духовному здоров'ю людини. Він сказав, що краще напише припис, який «не під силу ніяким лікам».

Цей припис на моєму столі. Він надихає мене кожного разу, коли я читаю його. Ось він, як написав його доктор Олман.

«Прикладай найбільших зусиль, щоб дати змогу людям зазирнути у твої думки та серце. Учись робити свої думки зрозумілими для інших. Ви побачите, що стали кращі, що ваші зусилля не залишились непоміченими, що ви маєте такий вплив на людей, який ще ніколи не мали.

Ви можете отримати подвійну користь від цього припису. Ваша самовпевненість збільшиться, та ваша особистість стане більш цікавою іншим. Це означає, що ви станете емоційно кращі, а якщо ви станете краще почувати себе емоційно, ви станете краще почувати себе й фізично. У сучасному світі ораторське мистецтво посильне кожному: чоловікам та жінкам, старим та юним.

Я не знаю, які переваги дає вміння розмовляти перед людьми у бізнесі або промисловості. Я тільки чув, що великі. Але добре знаю, як це корисно для здоров'я. Розмовляйте, коли можете, з кількома або з багатьма людьми, ви

будете робити це краще та краще, ви будете відчувати себе повноцінною особистістю, як ніколи раніше.

Це яскраве почуття, та ніякі ліки не зможуть вам його дати».

Ось же, другий крок до успіху — це *уявити себе успішним оратором, позбавитись страхів, сконцентрувати свою увагу на тій користі, яку ви можете отримати, виступаючи привселюдно.*

Пам'ятайте слова Вільяма Джеймса: «Якщо ви дійсно піклуєтесь про досягнення гарного результату, ви отримаєте те, чого бажаєте».

Трете: Націлюйте себе на успіх.

Одного разу на радіо мене попросили буквально в трьох реченнях розповісти, який самий важливий урок я отримав у своєму житті. Ось що я сказав: «Самий важливий урок, що я отримав, — це розуміння того, що те, про що ми думаємо, має величезну важливість. Якби я знав, про що ви думаете, я б знав, хто ви є, тому що ваші думки роблять вас тим, ким ви є. Змінюючи свої думки, ми можемо змінити своє життя».

Ось ваша задача підвищити впевненість та більш ефективно спілкуватися. З цього моменту ви повинні думати позитивно, а не негативно, оцінюючи свої шанси на успіх. Ви повинні розвивати оптимізм щодо ваших спроб виступати перед групами людей. Ви повинні контролювати кожне своє слово, кожну свою дію, щоб упевнено розвивати свої здібності.

Ось історія, яка є навіть драматичним доказом того, що наполегливість дуже потрібна тим, хто хоче оволодіти виразною промовою. Чоловік, про якого я пишу, дуже швидко підіймався вгору, він навіть став легендою великого бізнесу. Але спочатку, коли він вставав, щоб виступити, він не міг дійти й до половини п'ятихвилинної промови, яку доручав йому його вчитель. Його обличчя ставало білим, на очах з'являлися сльози.

Але цей чоловік не міг дозволити труднощам подолати себе. Він вирішив стати гарним оратором, він ішов до своєї мети, доки не став всесвітньо відомим економічним консультантом свого уряду. Його звать Кларенс Рендел. У своїй книжці «Віра у свободу» він пише: «Я виступав всюди, де тільки міг: на сніданках та обідах промисловців, у палатах комерсантів, у різних клубах та організаціях. Під час Першої світової війни я виступав у штаті Мічиган з патріотичною промовою. Я навіть виступав з промовою французькою, хоча не дуже гарно володію нею.

Я вважаю, що знаю те, що люди бажають почути, та як це сказати. *Мені здається, що немає нічого такого, чого не може досягти людина, якщо вона цього прагне».*

Я згоден з містером Ренделом. Бажання досягти успіху повинне бути необхідною частиною процесу становлення оратора. Якби я міг знати, наскільки сильним дійсно є ваше бажання досягти своєї мети, я міг би легко сказати, як швидко ви зможете оволодіти майстерністю спілкування.

Колись під час моїх занять на Середньому Заході один чоловік, будівельник за фахом, підвівся та сказав, що він не буде задоволений, доки не матиме можливості виступати з промовами від імені Американської Асоціації Будівельників. Він хотів не більш і не менш, ніж їздити країною та розповідати всім про проблеми та досягнення своєї промисловості. Джо Хаверстин знав, про що говорив. Він був тим учнем, яких дуже любляють учителі. Він був дуже наполегливим. Він хотів виступати на дуже високому рівні. Він цілком віддавав себе навчанню, щоб здійснити своє бажання. Він ретельно готував свої промови та виступав з ними, він ніколи не пропускав занять, навіть тоді, коли був дуже зайнятий на роботі. Він робив такі успіхи, що сам навіть дивувався їм. Через два місяці він став одним з найкращих учнів класу та був обраний президентом класу.

Інструктор, який працював з класом, написав ось такі рядки: «Я зовсім забув про Джо Хаверстіна, коли одного ранку за сніданком я відкрив «Вірджинія Пайлот». Я побачив його фото та надпис під ним. Джо став не просто оратором. Він став президентом Національної Асоціації Будівельників».

Таким чином, щоб досягти успіху, вам потрібні якості, які необхідні для будь-якого прогресу, у будь-якій сфері життя, і бажання, ентузіазм, наполегливість та упевненість у успіху.

Коли Юлій Цезар переплив Ла-Манш та висадив свої легіони на узбережжі Англії, що він зробив, щоб його армія була впевнена в успіху? Дуже розумну річ: він підняв своїх солдат на крейдову скелю висотою у двісті футів та змусив їх подивитись униз, де вони побачили, як червоні язики полум'я знищують їх кораблі. У ворожій країні, коли обірвалась остання нитка, яка зв'язувала їх з континентом, їм нічого не залишалось, як просуватися вперед, завойовувати нові землі. Вони це саме й зробили.

Так поведився Цезар. Чому б вам не поводитись так само? Відкиньте геть погані думки, спаліть за собою мости, зачиніть двері в минуле.

Четверте: Використовуйте навіть найменшу можливість попрактикуватися.

Курс, з яким я починав свої лекції перед Першою світовою війною, зараз змінено повністю. Кожного року в мене народжуються

нові ідеї. Але незмінним залишається те, що кожен член групи повинен виступити один або, у більшості випадків, два рази перед своїми однокласниками. Чому? Тому що, не виступаючи привселюдно, неможливо стати гарним оратором, як неможливо навчитися плавати, не заходячи до води. Ви можете прочитати все, що написано про ораторське мистецтво, включаючи цю книжку, але виступати привселюдно ви не зможете. Ця книжка тільки посібник. Ви мусите використовувати її положення та пропозиції на практиці.

Коли Джорджа Бернарда Шоу запитали, як він навчився так гарно привселюдно говорити, він відповів: «Так само, як я вчився кататися на ковзанах, і спочатку я тремтів та робив з себе дурня, а потім звик». Молодим чоловіком Шоу був одним з найбільш соромливих чоловіків у Лондоні. Він міг простояти десять або двадцять хвилин перед дверима до того, як ризикнути відчинити їх. Він зазнавав, що дуже страждає від своєї боягузливості, та жахливо соромився її.

Тоді він вирішив перемогти соромливість та боягузливість. Він вирішив зробити свої недоліки своїми перевагами. Він вступив до дискусійної спілки. Він відвідував усі збори та засідання в Лондоні, де мала відбутися якась дискусія, та він завжди приймав участь у дебатах. Так він став одним із самих блискучих ораторів двадцятого сторіччя.

Можливість виступати з промовами є завжди. Приєднуйтесь до організацій, які вимагають привселюдних виступів. Підводьтесь та висловлюйте свої думки привселюдно. Не сідайте в останніх рядах, не ховайтесь за спинами. Вимовлюйтесь! Викладайте в недільній школі. Приєднуйтесь до будь-якої групи, де ви будете мати можливість приймати активну участь у різних зборах та зустрічах. Погляньте навколо себе, будь-яка діяльність, ділова, політична, професійна чи то соціальна вимагає ваших ораторських здібностей. Ви ніколи не дізнаєтесь, на що ви здатні, поки не будете говорити, говорити та говорити.

«Я все це знаю,— сказав мені одного дня молодий бізнесмен.— Але в мене не вистачає сміливості на таке важке випробування, як навчання».

«Важке випробування,— відповів я.— Викиньте це з голови. Навчання — це завоювання нового, це — моральна сила, це — дух чогось нового».

«Дух чого? — запитав він мене.

«Дух пригоди»,— сказав я йому. Та розповів йому, якого успіху він може отримати завдяки привселюдним промовам.

«Що ж, я спробую поринути в цю пригоду»,— сказав він.

Читаючи цю книжку, застосовуючи її положення на практиці, ви теж відчуєте дух пригоди. Ваша впевненість підтримає вас. Ви дійсно змінитесь внутрішньо та зовнішньо. Це й стане для вас найкращою пригодою в житті.

Розділ 2

Розвиваючи впевненість

«П'ять років тому, містере Карнегі, я приїхав до готелю, де ви проводили одне з ваших занять. Я підійшов до дверей кімнати та раптом зупинився. Я знав: якщо я вийду до кімнати та приєднаюсь до групи, рано чи пізно мені прийдеться виступити перед публікою. Моя рука ніби примерзла до ручки дверей. Я не міг увійти. Тоді я повернувся та пішов геть.

Якби я тоді знав, як легко можна перемогти страх з вашою допомогою, я б не втратив цілих п'ять років».

Чоловік, який сказав ці слова, говорив їх не сидючи за столом у вузькому колі людей, він звертався до двохсот чоловік. Це була випускна сесія одного з моїх курсів у Нью-Йорку. Коли він виступав зі своєю промовою, я був вражений його самовпевненістю. Як його інструктору мені було дуже приємно бачити, що він позбавився свого страху. Та я не міг не думати, наскільки щасливішим був би цей чоловік, якби це трапилось ще п'ять років тому.

Емерсон сказав: «Страх подолав більше людей, ніж щось інше у світі». Я добре знаю, наскільки правдиве це ствердження. І як це здорово, що я у своєму житті врятував від страху стільки людей. Коли я починав свій курс у 1912 році, я дуже мало розумів, що ця методика стане однією з найкращих методик у світі та допоможе людям подолати свій страх та відчуття своєї неповноцінності. Я відкрив, що, навчаючись виступати публічно, людина переступає через свої жахи та становиться мужньою та впевненою. Чому? Тому що привселюдні виступи змушують нас забути про свої страхи.

За роки навчання виступати привселюдно я придбав декілька дуже важливих ідей щодо допомоги вам швидко подолати свій страх та розвинути самовпевненість за декілька тижнів.

Перше: Зрозумійте, чому ви лякаєтесь привселюдних виступів.

І. Не тільки вам страшно виступати привселюдно.

Статистика говорить, що 80–90% усіх студентів мовних курсів бояться виступати привселюдно на початку свого навчання. Так

це ж молоді люди, студенти коледжів. Я ж переконаний, що серед слухачів моїх курсів ця цифра становить 100%.

II. Іноді страх може бути корисним.

Це природний спосіб приготувати нас до зустрічі із чимось несподіваним. Ось же, якщо ви помітили, що пульс збільшився та дихання прискорилось, не треба хвилюватись. Ваш організм готовий діяти. Якщо ви здатні контролювати ці фізіологічні приготування, ви зможете виступати навіть більш упевнено та емоційно.

III. Багато професійних ораторів запевнювали мене, що вони ніколи не переставали боятися повністю.

Страх присутній завжди. Це та ціна, яку ці чоловіки та жінки платять за можливість виразити себе перед публікою. Оратори, які кажуть, що вони спокійні наче айзберги, є такими ж холодними та навряд чи їх промови надихають публіку.

IV. Головна причина того, що ви боїтеся виступати привселюдно, — це те, що ви не звикли до таких виступів.

«Страх — це суміш невпевненості та неуцтва», — сказав професор Робінсон. Для більшості людей привселюдні промови — це незнайома сфера діяльності. Для початківців це ціла серія незвичних ситуацій, більш жахливих ніж ті, в які вони потрапляють, навчаючись грати в теніс або водити машину. Щоб уникнути цього, треба практикуватись, практикуватись та ще раз практикуватись. Ви зрозумієте одного дня, що привселюдні промови можуть принести вам радість, упевненість та задоволення.

Історія про те, як відомий лектор та психолог А. Е. Віггем позбавився свого страху, надихає мене з тих часів, коли я вперше прочитав її. Він розповідає, який жах охоплював його при одній лише думці, що йому треба встати та виступити у вищій школі.

«Коли наближався цей день, — пише він, — я ставав навіть дійсно хворим. Моє обличчя горіло. Щоки палахкотіли так, що мені було аж боляче. Я виходив на вулицю та притискав свої палаючі щоки до цегляної будівлі, бо вона була холодною.

Одного разу я дуже ретельно готувався до промови, яка починалась словами: «Адамс та Джефферсон більш не....». Коли я встав перед публікою, я ледве усвідомлював, де я є, у голові паморочилося. Мені вдалося лише сказати: «Адамс та Джефферсон померли» та більш ані слова. Я поклонився та під бурні оплески пішов на своє місце. Тоді підвівся президент і сказав: «Ну, Едварде, ми, звісно, шоковані поганою новиною, але ми спробуємо це пережити».

Потім почався такий сміх, що мені хотілося просто померти та більш нічого.

Безумовно, я й очікувати не міг, що стану оратором.

Через рік після закінчення коледжу Альберт Вігтем прибув у Денвер. Політична кампанія 1896 року була в розпалі. Одного дня він прочитав політичний памфлет, у якому висміяв пусті обіцянки і помилки Браяна та його послідовників. Після цього йому довелося закласти свій годинник, щоб вистачило грошей доїхати до рідної Індіани. Там одного дня він запропонував свою промову з питання фінансів. Серед слухачів було багато його шкільних друзів. «Коли я почав, картина моєї *«устійної»* промови про Адамса та Джефферсона в коледжі блискавкою промайнула перед моїми очима. Мені здалося, що я зовсім розгубився. Але і я сам, і публіка якось пережили вступну частину промови, це надихнуло мене і я почав говорити, мені здавалося, що я говорив п'ятнадцять хвилин, але потім виявилось, що я розмовляв півтори години.

Результатом цього стало те, що я з великим здивуванням зрозумів, що починаю становитися оратором.

Ось же я знаю не з розмов, що мав на увазі Вільям Джеймс, кажучи про звичку до успіху».

Так, А. Е. Вігтем зрозумів, що набування успішного досвіду і є найкращим шляхом до подолання страху.

Вам слід очікувати на якийсь страх, який є супутником вашого бажання виступити привселюдно, але щоб він не заважав вам, а допоміг зробити вашу промову більш емоційною та яскравою, вам слід його чітко контролювати.

Друге: Готуйтеся як слід.

Головним оратором Нью-Йоркського Ротарі-клубу був один із відомих урядових чиновників. Ми дуже очікували на його промову про діяльність його департаменту.

Але з перших слів стало зрозуміло, що він не планував своєї промови. Спочатку він намагався зробити це експромтом. Коли з цього нічого не вийшло, він витяг з кишені свій записничок. Але здавалось, він йому тільки заважає. З кожною хвилиною він ставав більш збентеженим. Він почав вибачатися, його руки тремтіли, коли він підносив до рота склянку води, він являв собою дуже сумну картину. Страх підкорив його, тому що він не був як слід готовий до свого виступу. За словами Руссо, так треба писати листи кохання, а не готуватися до промови: він почав, не знаючи, що він буде говорити, та закінчив, не знаючи, що він сказав.

З 1912 року це був мій професійний обов'язок: оцінювати більш п'яти тисяч промов за рік. З цього досвіду я зробив дуже важливий

висновок: тільки підготовлений оратор заслуговує на довіру. Як можна йти на штурм фортеці жаху із зламанною зброєю або без зброї зовсім?

«Я вірю,— сказав Лінкольн,— що я ніколи не буду таким старим, щоб не бути збентеженим, коли мені немає чого сказати».

Якщо ви бажаєте розвинути впевненість, чому б не зробити одну річ, яка допоможе вам, як оратору, бути в безпеці?

«Досконала любов убиває страх»,— писав Апостол Джон. Те ж саме робить досконала підготовка. Даніель Вебстер сказав, що він краще вийде до публіки напіводягнений, ніж напівпідготовлений.

Ніколи не заучуйте промову слово в слово.

Кажучи про «досконалу підготовку, чи маю я на увазі, що вам слід зачувати промову? Намагаючись не зазнати поразки перед публікою, багато ораторів потрапляли в «пастку заучування». Одного разу, скориставшись методом заучування, оратор починає зачувати всі промови та втрачає інтерес з боку аудиторії, бо його виступи стають не дуже ефектними.

Коли декан американських коментаторів новин був студентом у Гарварді, він приймав участь у змаганні ораторів. Він обрав собі коротеньке оповідання під заголовком «Джентльмени, Король». Він вивчив його напам'ять. Він репетирував сотні разів. Він вийшов, проголосив заголовок та зрозумів, що в голові пусто. Він нічого не пам'ятає. Його охопив жах. У відчаї він почав розповідати своїми словами. Він був самим здивованим хлопцем у залі, коли судді дали йому першу премію. З того дня Г. В. Кальтенборн ніколи не заучив жодної промови. Це стало секретом його успішної кар'єри. Він робить декілька нотаток, а потім цілком природно звертається до своїх слухачів, не користуючись ніякими записами.

Людина, яка записує та заучує свої промови, марнує час та енергію. Усе своє життя ми розмовляємо спонтанно. Ми не обдумуємо слова. Нас цікавлять думки. Якщо наші думки ясні, слова приходять природно та неусвідомлено: ми говоримо так само вільно, як дихаємо.

Навіть Уїнстону Черчиллю було важко навчитися ораторському мистецтву. Молодим чоловіком Черчилль записував та заучував свої промови. Одного дня, виступаючи в Британському парламенті, він зрозумів, що не пам'ятає, що треба казати далі. Він був збентежений та принижений. Він знов почав з останнього речення, але не зміг нічого пригадати та сів на місце. З того часу він ніколи не заучував свої промови.

Якщо ми заучуємо свою промову слово в слово, є дуже велика можливість того, що ми все забудемо, звертаючись до слухачів.

Якщо навіть ми будемо пам'ятати, що треба говорити, наша промова буде механічною. Чому? Тому що вона не йде від нашого серця. Коли ми спілкуємось з людьми в приватному житті, ми завжди думаємо про те, що ми хочемо сказати, потім ми говоримо, не обдумуючи свої слова. Ми робимо це протягом усього свого життя. Чому ми повинні щось змінити зараз? Якщо ми будемо записувати та заучувати свої промови, з нами буде те саме, що сталося з Вансом Бушнелом.

Ванс закінчив школу живопису в Парижі, а потім став віце-президентом однієї з найвеличезніших у світі страхових компаній. Рік тому його попросили виступити на конференції перед двома тисячами представників компанії, які з'їхалися з усієї Америки в Західну Вірджинію.

За тих часів він дуже успішно займався страхувальним бізнесом. Таким чином, він мав виступити з двадцятихвилинною промовою.

Ванс дуже радів цій можливості. Він відчував, що це підвищить його престиж. Він записав та вивчив свою промову. Він сорок разів репетирував перед дзеркалом. Він відрепетирував усе: кожну фразу, кожен жест, навіть вираз свого обличчя. Усе виходило досконало. Так він думав.

Але коли він підвівся, щоб звернутись до аудиторії, його охопив жах. Він сказав: «Моя участь у програмі полягає в тому, що...» Далі він нічого не пам'ятав. У великому збентеженні він зробив два кроки назад та спробував почати все спочатку. Він знову не зміг нічого сказати. Він зробив іще два кроки назад, знову спробував почати промову та не зміг. Так він повторював усе три рази. Платформа для виступів була чотири фути заввишки та не мала огорожі, відстань від стіни до заду платформи складала біля п'яти футів. Ось коли він четверте зробив крок назад, він поринув у цю порожнину. Аудиторія вибухнула сміхом. Один чоловік навіть упав зі стільця від сміху. За всю історію цієї страхової компанії ще ніхто не влаштував такої смішної вистави. Але найсмішнішим було те, що люди вважали, що це було сплановано заздалегідь.

Але що ж сталося з оратором? Ванс Бушнел сам казав мені, що це був найбільш бентежний випадок у його житті. Він відчував себе настільки погано, що навіть подав у відставку.

Його відставку відхилили. Вансу Бушнелу вдалося знову завоювати довіру, та пізніше він став одним з найкращих ораторів у своїй установі. Але він більш ніколи не заучував своїх промов.

Я чув багато таких історій від чоловіків та жінок, які намагались вивчити свої промови напам'ять, але їх промови ставали більш ефективними, людськими та цікавими лише тоді, коли вони кидали свої записи до корзини для сміття.

Ви можете забути деякі пункти промови, але в кінці кінців ваша промова набуде більш людяності.

Лінкольн колись сказав: «Я не люблю слухати сухі, урізані промови. Коли я слухаю промову, мені подобається оратор, який поводить так, ніби він убиває бджіл». Лінкольн казав, що він хоче слухати оратора, який хвилюється, виступаючи привселюдно. Безумовно, жоден оратор не буде поводитись, ніби він «убиває бджіл», якщо він просто пригадує заучену промову.

Систематизуйте свої думки заздалегідь.

Як же тоді найкращим чином приготуватись до промови? Систематизуйте *свої* думки, ідеї та висновки, які ви почерпнули з власного досвіду. Дійсне приготування означає обдумування всієї теми виступу. Як сказав доктор Чарльз Рейнольд Браун: «Обдумуйте свою тему, доки вона не стане цілком зрозумілою для вас самих. Потім запишіть декілька слів. Тільки декілька, щоб зафіксувати ідею». Це не дуже складна підготовка, чи не так? Вона вимагає лише концентрації та обдумування теми з усіх боків.

Репетируйте свою промову перед своїми друзями.

Чи слід репетирувати промову після того, як ви її склали? Обов'язково. Ось легкий та ефективний метод. Використовуйте ідеї, які ви обрали для своєї промови, у повсякденних бесідах зі своїми друзями та діловими партнерами. Просто скажіть, сидячи за столом: «Знаєш, Джо, одного дня я потрапив у дуже незвичайну ситуацію. Я хотів би розповісти тобі про це». Можливо, Джо захоче послухати вашу історію. Подивіться на його реакцію. Послухайте його відповідь. Можливо, в нього є якась цікава ідея, яка може бути для вас дуже цінною. Він не буде знати, що ви репетируєте свою промову, та це дійсно не має значення. Можливо, він отримає задоволення від бесіди.

Аллан Невіс, відомий історик, дає таку саму пораду письменникам: «Схопи друга, який зацікавлений цією темою, та розкажи йому, що ти про це знаєш. Таким чином ти узнаєш ще більше, ти узнаєш нові факти, суперечні моменти та, можливо, іще щось цікаве та корисне».

Третє: Націлюйте себе на успіх.

У першому розділі, як ви пам'ятаєте, це твердження стосувалось правильного відношення до навчання ораторському мистецтву. Це ж саме правило застосовано до самого вміння виступати привселюдно. Зробіть успішною кожен спробу виступити перед аудиторією.

Це можна здійснити трьома шляхами:

Глибше пориньте у свою тему.

Після того, як ви обрали тему, спланували свій виступ, прорепетирували перед друзями, ваша підготовка ще не закінчена. Ви маєте вірити у важливість вашої теми. Ви повинні так відноситись до своєї теми, щоб надихати публіку. Люди, які будуть слухати вашу промову, повинні відчувати, що після неї вони стануть краще.

Не звертайте уваги на негативні моменти, які можуть зіпсувати ваш настрій.

Наприклад, не думайте, що можете помилитися або закінчити свою промову десь усередині, тому що негативний настрій може зіпсувати виступ ще до його початку. Уважно слухайте інших ораторів, віддавайте їм належне, і ви не будете відчувати ніякого страху перед промовою.

Проведіть бесіду із самим собою.

Доки оратор не матиме життєво важливої причини розказати про щось, він буде мати сумніви щодо теми своїх промов. Він буде запитувати, чи правильно він обрав тему, чи буде публіка цікавитись нею. Він буде намагатися змінити тему. Ось, за часів, коли вас охоплюють сумніви, вам треба провести бесіду із самим собою. Скажіть собі відверто, що ваша тема цікава та важлива для вас, тому що ви почерпнули її з свого особистого життя, ви знаєте про неї більш, ніж хтось інший, тому що маєте досвід.

Сучасні психологи кажуть, що це так званий аутотренінг, який часом дуже допомагає зміцнити впевненість та зробити свої промови більш ефективними.

Четверте: Дійте впевнено.

Самий видатний американський психолог професор Вільям Джеймс писав:

«Здається, що дія йде слідом за почуттям, але це не так. Дії та почуття йдуть разом, контролюючи дії, ми можемо контролювати почуття. Коли ми сумні та починаємо поводитись, немов нам дуже весело, нам справді стає весело».

Так ось, щоб відчувати себе хоробрим, почніть поводитися як хоробра людина, та ваш страх зникне геть.

Користуйтеся порадою професора Джеймса. Щоб розвинути мужність, стоячи перед публікою, поведітьесь, як мужня людина. Звичайно, якщо ви не готові до промови, ніякі дії в світі вам не допоможуть. Якщо ви знаєте, про що вам треба говорити, зробіть

рішучий крок уперед, вдихніть глибоко. Дійсно, глибоко вдихніть та затримайте дихання на тридцять секунд. Збільшена кількість кисню надає вам життєрадісності та мужності. Великий тенор Жан де Рецкі казав, що коли ви контролюєте своє дихання, ви перестаете нервувати.

Підведіться у повний зріст, зазирніть у вічі публіці та почніть говорити впевнено, так упевнено, ніби кожен з них винен вам гроші. Уявіть собі, що так воно і є. Ефект буде приголомшливий.

Якщо ви маєте сумніви щодо цієї методики, поговоріть з тими, хто використав ідеї цієї книжки на практиці. Якщо ви не можете поспілкуватись з ними, зверніть свою увагу на американця, який завжди буде символом мужності. Це президент Сполучених Штатів Теодор Рузвельт.

«Я був дуже соромливим та незграбним хлопцем, — визнає він у своїй автобіографії. — Молодим чоловіком я був дуже знервованим та невпевненим у своїх силах. Тому мені доводилось тренувати не тільки своє тіло, а й свою душу».

На щастя, він зрозумів, як досягти успіху. «В одній книжці я прочитав те, що дуже вразило мене. Один британський капітан пояснив, як набути мужності та стати безстрашним. Кожна людина когось боїться, але треба взяти себе в руки та почати діяти, ніби ти нічого у світі не боїшся. Пройде якийсь час, та ви відчуєте, що ви й справді нічого не боїтесь. Треба тренувати себе нічого не боятися.

Цю теорію я почав використовувати. Я боявся ведмедів грізлі, коней та стрілянини; але коли я почав поводитись, ніби я нічого не боюся, я відчув, що й справді перестав боятися. Більшість чоловіків можуть зробити те ж саме».

Подолати страх привселюдних виступів теж можливо. Ті, хто спробували це зробити, поліпшили себе та подолали свій страх. Вони зрозуміли, що, подолавши страх публічних виступів, вони зробили своє життя багатшим та повнішим.

Один продавець писав: «Після декількох занять на курсах я відчув, що зміг би подолати будь-які перешкоди. Я прийшов до одного з найбільш «непохитних» агентів, та ще до того, як він зміг сказати «ні», розклав на столі зразки свого товару. Він зробив мені таке велике замовлення, якого я ще ніколи не отримував».

Одна домогосподарка розповіла нашому представнику, що вона ніколи не запрошувала до себе сусідів, бо боялася, що не знатиме, про що говорити з ними. Але після кількох занять вона набралась мужності та влаштувала вечірку для сусідів. Вона визнає, що для неї було зовсім неважко підтримувати цікаву розмову. Вечірка мала великий успіх.

У випускному класі один клерк сказав: «Я боявся покупців, я поведився з ними так, ніби був їм щось винен. Після тренування в класі я зрозумів, що можу говорити більш упевнено, з більшою гідністю. Я почав упевнено відповідати на запитання та зауваження. Мій продаж зріс на сорок п'ять відсотків».

Вони відчували для себе, що подолати страх та перестати нервувати не дуже й важко, а набуття успіху залежить від них самих. Ви теж відкриєте це для себе. Ви зможете зустрічати життєві проблеми та розв'язувати конфлікти зовсім інакше. Ви вирішите всі проблеми та отримаєте більше задоволення від свого життя.

Розділ 3

Говорити ефективно, швидко та легко

Я рідко дивлюсь телевізор удень. Але друг попросив мене подивитись шоу для домогосподарок. Це шоу мало дуже високий рейтинг, та мій друг сподівався, що я зацікавлюсь участю публіки у цьому шоу, так воно й сталося. Ведучий дуже професійно підводив людей до участі в обговорюванні поставлених проблем. Ці люди не були професійними ораторами. Вони ніколи не навчились мистецтву спілкування. Деякі навіть робили граматичні помилки та неправильно вимовляли слова. Але всі вони дуже цікаво говорили. Коли вони починали говорити, здавалось, що вони не відчувають ніякого страху перед камерою, а публіка слухала їх дуже уважно.

Чому так? Я знаю відповідь, бо я користувався технікою, яку використовували в цій програмі, багато років. Ці люди, прості чоловіки та жінки, заволодівали увагою глядачів, тому що говорили про себе, про щасливі та не дуже приємні моменти свого життя, як вони зустріли своїх майбутніх чоловіків або дружин. Вони не думали про вступну та заключну частини своєї промови, структуру речень та дикцію. Але вони повністю володіли увагою аудиторії. Так, вони є доказом того, що я називаю одним з основних правил швидкого та легкого оволодіння мистецтвом слова.

Перше: Говоріть про те, про що маєте право говорити завдяки досвіду або знанню предмета бесіди.

Чоловіки та жінки, які виступали в телевізійній програмі, говорили про те, що вони пережили самі. Вони говорили про те, у чому мають особистий досвід, про те, що вони знають. Уявіть собі, що сталося б з програмою, якби їх попросили визначити, що таке комунізм, або описати структуру Організації Об'єднаних Націй. Це і є помилкою, яку роблять численні оратори, виступаючи на

зборах та банкетах. Вони думають, що мають говорити про те, у чому не мають ніякого досвіду, про те, чому ніколи не приділяли достатньої уваги. Вони вибирають собі тему для виступу: чи то патріотизм, або демократія, або юстиція, проводять декілька годин, риючись у книжках, пригадують курс політики ще з коледжу, та єдине, чим відрізняється їх промова, це її довжина. Таким ораторам і в голову не приходить, що книжкові положення не цікавлять публіку, людям потрібен живий, життєвий матеріал.

На зборах інструкторів курсів Дейла Карнегі в готелі Конрад Хілтом у Чикаго декілька років тому один із слухачів курсів почав свою промову так: «Свобода, рівність, братерство. Це наймогутніші слова у словнику людства. Без свободи життя не варте того, щоб жити. Уявіть собі, на що перетвориться ваше існування, якщо ваша свобода буде обмежена з усіх боків».

Більш він не встиг нічого сказати, бо його припинив інструктор, а потім він запитав цього починаючого оратора, чому він вірить у те, що говорить, чи є в нього докази з його особистого досвіду. І тоді він розповів нам дуже хвилюючу історію.

Він був французьким підпільником. Він розповів нам, як страждала його родина за часів нацизму. Він описав жвавою мовою, як він утік з поліції та приїхав до Америки. Закінчив свою промову він так: «Коли я йшов сьогодні вздовж Мічиган авеню до цього готелю, я знав, що йду за своїм власним бажанням. Я пройшов біля поліцейського, але він навіть не помітив мене. Я увійшов до готелю, та ніхто не вимагав моїх документів, та коли ці збори закінчатся, я зможу піти, куди я хочу. Повірте мені, свобода варта того, щоб за неї боротися». Він отримав бурхливі оплески.

Розкажіть нам про те, чому вас навчило життя.

Ораторів, які розповідають про те, чому їх навчило життя, завжди слухають уважно та зацікавлено. Я знаю з власного досвіду, що не так легко переконати в цьому деяких ораторів, вони уникають використання прикладів з власного досвіду. Замість цього вони користуються загальними положеннями та філософськими твердженнями. Вони говорять прописні істини, але ж це нікому нецікаво. Висновок з цього один: говори про те, чому навчило тебе життя, і я буду твоїм відданим слухачем.

Про Емерсона казали, що він завжди з великим бажанням слухав кожну людину, тому що відчував, що він може чомусь навчитись від кожного, кого він зустрічає на своєму шляху. Я прослухав більш промов, ніж будь-яка інша людина на захід від Залізної завіси, та я можу відверто сказати, що я ніколи не чув нудної промови, якщо оратор розповідав про те, чому навчило його життя.

Наприклад: декілька років тому один з наших інструкторів проводив курс ораторського мистецтва для старших співробітників Нью-Йорк-Сіті-Банк. Природно, що члени такої групи мали дуже багато вимог та були обмежені часом: часто вони не могли приготуватися як слід. Усе своє життя вони жили власними думками, дивились на речі своїм власним поглядом і мали на все свій особистий погляд. Кожен з них має свій неповторний досвід. Але деяким з них було дуже важко це зрозуміти.

Однієї п'ятниці один джентльмен, назовемо його містер Джексон, прийшов на заняття, та про що він розповів? Він вийшов із свого офісу, купив журнал та прочитав у метро статтю під назвою «Ви маєте тільки десять років, щоб досягти успіху». Він прочитав її не тому, що зацікавився нею, а тому, що йому треба було про щось говорити у відведений для його виступу час.

Через годину він підвівся та спробував виступити впевнено та переконливо.

Який був результат?

Він намагався виступити. Намагався — це дуже влучне слово для даного випадку. Як він міг розраховувати на зацікавленість аудиторії, якщо не був зацікавлений сам?

Після того, як він закінчив свою промову, інструктор сказав: «Містере Джексон, ми не зацікавлені цією промовою, бо автора тут немає. Ми його не бачимо. Але ми зацікавлені вами та вашими думками. Скажіть нам, що думаєте особисто ви, а не те, що сказав хтось, кого зараз немає з нами. Проявіть себе. Захочете ви розповідати про це ж саме наступного тижня? Прочитайте цю статтю ще один раз та запитайте себе, чи згодні ви з автором. Якщо так, то розкажіть нам, чому, наводячи приклади з власного досвіду; якщо ні, поясніть нам, чому. Нехай ця стаття стане відправним пунктом вашої промови.

Містер Джексон прочитав статтю ще один раз та зрозумів, що він зовсім не згоден з автором. Він знайшов зауваження та заперечення з власного досвіду. Він знайшов переконливі докази своєї правоти. Він розвинув та поширив свої ідеї щодо банківського бізнесу. Через тиждень він виступив з промовою, повною власних ідей та прикладів.

Сподіваюсь, що ви й самі зрозуміли, яка з промов мала більший успіх.

Шукайте теми виступів у власному житті.

Одного разу наших інструкторів попросили написати, з якою проблемою вони зустрічаються найчастіше, коли працюють з початківцями. Коли анкети були зібрані, виявилось, що найбільшу проблему становить вибір теми.

Яка тема правильна? Можете бути впевнені, що ви обрали правильну тему, якщо ви живете з нею, якщо вона виникла з вашого особистого досвіду. Як знайти тему? Пригадайте значні аспекти вашого життя, моменти та події, які вразили вас більш за все. Кілька років тому ми склали список тем, якими цікавляться наші слухачі. Ми з'ясували, що всі ці теми зв'язані з повсякденним життям людини.

Перші роки життя та виховання. Теми, які зв'язані з родиною, дитинством, школою, завжди притягують увагу, тому що людям завжди цікаво знати, які проблеми виникали у інших в житті, та чи схожі ці проблеми з їх особистими проблемами.

Там, де це можливо, беріть приклади з особистого життя.

П'єси, фільми, оповідання вашого дитинства, і ви зможете бути впевнені, що публіка буде зацікавлена вашою промовою.

Боротьба за просування вперед. Це теж дуже цікава сфера. Аудиторія буде зацікавлено слухати про ваші перші спроби чогось досягти у цьому світі. Як ви обрали ту чи іншу професію, що вплинуло на вашу кар'єру? Розкажіть про перешкоди, з якими ви зустрілись, про ваші надії та тріумфи. Реальна картина життя завжди становить цікавий матеріал для промови.

Хобі та розваги. Ці теми базуються на власному виборі та теж користуються увагою та успіхом. Ви не можете помилитися, розповідаючи про свої захоплення. Ваш природний ентузіазм допоможе вам зацікавити публіку.

Особливі знання в якійсь галузі. Коли ви багато років працюєте в якійсь одній галузі науки, промисловості або бізнесу, ви стаєте досвідченим експертом у цій галузі. Аудиторія завжди буде уважно та зацікавлено слухати людину, яка має великий досвід.

Незвичайний досвід. Ви колись зустрічались з великою людиною? Воювали? Пережили моральну кризу? Це ті теми, які становлять найкращий матеріал для промов.

Віра та релігія. Можливо, ви багато часу провели, обдумуючи ці питання. Ви намагалися зрозуміти, яке місце займає в цьому світі. Таким чином, ви набули право говорити на ці теми. Але вам треба наводити багато прикладів з особистого життя, бо аудиторія не буде прислухатись до загальних положень. Не треба думати, що прочитавши декілька статей з газети, ви вже можете виступити з промовою. Якщо люди в залі знають більше ніж ви, краще уникнути

цієї теми. З іншого боку, якщо ви присвятили роки навчання якось предмету, немає сумніву, що це дійсно ваша тема.

Як показано в другому розділі, підготовка до виступу не складається з простого запису деяких фраз на папері або заучування кількох фраз. Вона не складається також з книжкових думок або ідей, які ви взяли з прочитаних у журналах статей. Вона складається з глибоких роздумів та пошуку прикладів з вашого особистого життя. Немає сумніву, що так воно і є. Не треба вважати, що публіка байдужа до вашого особистого життя та досвіду. Я був зворушений такими промовама навіть більше, ніж промовама багатьох професійних ораторів.

Друге: Будьте впевнені, що ваша тема не залишає байдужими вас самих.

Не всі теми, про які ми маємо право говорити, хвилюють нас однаково. Наприклад: безумовно, я гарно мию посуд та маю право про це говорити, але ця тема не бентежить мене. Я краще забув би про неї зовсім. Але я чув домогосподарок, які виступали просто з видатними промовама на цю тему. Вони обурювалися, що це є їх постійний обов'язок, або винаходили такі цікаві методи миття посуду, що їх промови були дійсно хвилюючими. Отже, вони могли дуже ефектно говорити про миття посуду.

Це те, що допоможе вам визначити, яка з тем, якими ви володієте, гідна того, щоб виступити з нею на публіці: якщо хтось з публіки підведеться та почне сперечатися з вами щодо вашої теми, чи будете ви переконливо захищати свою точку зору? Якщо так, ви правильно обрали для себе тему промови.

Нещодавно я знайшов записи, які зробив у 1926 році після того, як відвідав сьому сесію Ліги Націй у Женеві (Швейцарія). Ось один з уривків: «Після трьох або чотирьох напівживих ораторів, які нудно читали свої манускрипти, вийшов сер Джордж Фостер з Канади. З великим задоволенням я помітив, що в нього в руках не було ніяких папірців. Він постійно жестикулював. Він говорив серцем. Він мав щось, про що дуже хотів розповісти. Від усієї душі він намагався переконати аудиторію в тому, в чому був переконаний сам, це було очевидно так само, як Женевське озеро за вікном. Принципи, яких я дотримувався у своєму навчанні, були яскраво проілюстровані в його промові».

Я часто пригадую сера Джорджа. Він був відвертим, він був чинним. Тільки вибираючи тему, яка йде від самого вашого серця, ви можете говорити відверто. Єпископ Фултон Дж. Шин, один з найкращих американських ораторів, засвоїв цей урок з юності.

«Мене обрали в дискусійну команду в коледжі,— пише він у своїй книжці «Життя варте того, щоб жити».— Увечері перед дебатами мене викликав професор ораторського мистецтва до себе в офіс та вилаяв. «Ти конче поганий. Гіршого оратора, ніж ти, ще ніколи не було в коледжі за всю його історію.» — «Гаразд,— сказав я,— намагаючись виправдати себе; якщо я такий поганий, навіщо мене вибрали до команди?» — «Тому,— сказав він,— що ти вмієш думати, а не тому, що ти вмієш говорити. Візьми уривок із своєї промови та розкажи його». Я повторював цей уривок цілу годину, наприкінці години він запитав: «Бачиш свої помилки?» — «Ні»,— сказав я. Я повторював уривок півтори години, дві години, дві з половиною години. Коли я вже був не в змозі сказати ані слова, він знов запитав: «Ти все ще не бачиш, що не так?» І тоді я відповів: «Бачу. Я не відвертий. Це не я. Я кажу не те, що думаю».

Це був урок, який єпископ Шин запам'ятав на все життя: *він укладав себе в промову*. Його почала бентежити його тема. Тільки тоді мудрий професор сказав: «Тепер ти готовий до виступу!»

Коли один із слухачів курсу сказав: «Мене нічого не бентежить. У мене досить нудне життя», наш інструктор запитав його, що він робить у вільний час. Хтось ходить до кінотеатру, хтось грає в кеглі, хтось саджає троянди. Один чоловік розповів, що він збирає коробки від сірників. Коли інструктор почав розпитувати його більш докладно про його незвичайне хобі, чоловік почав навіть жестикулювати, він почав описувати кабінет, де він розташував свою колекцію. Він розповів, що в нього є коробки майже з усіх країн світу. Тоді інструктор спитав його: «Чому ви не розказували нам про це? Це дійсно захоплює». Він відповів, що не думав, що хтось буде зацікавлений цією темою. Цей чоловік віддав роки своєму улюбленому заняттю, але вважав, що ця тема не варта того, щоб про неї говорити. Інструктор запевнив його, що є тільки один спосіб зацікавити публіку — треба бути зацікавленим самому. Він виступив того вечора з промовою дійсного колекціонера. Пізніше я чув, що він отримав визнання, виступаючи з промовою про свою незвичайну колекцію в різних клубах.

Ця історія прямо підводить нас до третього правила для тих, хто хоче швидко та легко навчитись виступати перед аудиторією.

Третє: Прагніть розділити свої думки зі своїми слухачами.

Є три фактори у кожній мовній ситуації: оратор, промова або повідомлення та слухачі. Перші два пункти цього розділу розглядали співвідношення оратора до його промови. Але це ще не є мовною ситуацією. Тільки коли оратор звертається зі своєю промовою до живих людей, виникає мовна ситуація. Промова може бути

дуже гарно підготовлена, вона може торкатися теми, яка дуже бен-тежить оратора, але для повного успіху цього ще мало. Оратор має змусити публіку відчувати, що те, про що він говорить, є для неї важливим. Він має не тільки бути схвильованим, він має захопити своїм хвилюванням слухачів. Цією якістю має володіти кожний оратор. Кожен гарний оратор відверто бажає, щоб його слухачі відчували те ж саме, що й він, були згодні з ним, робили те, що він їм пропонує, насолоджувались разом з ним та розділяли з ним його досвід. Він сконцентрований на своїх слухачах, а не на собі. Він знає, що успіх або невдача його промови залежать більш від його слухачів, ніж від нього самого.

Я тренував декілька чоловіків у Нью-Йорку з Американського Банківського Інституту виступати під час ощадної кампанії. Один з чоловіків ніяк не міг знайти контакт зі своїми слухачами. Перше, що я зробив, це спробував зацікавити самого того чоловіка предметом його виступів. Я порадив йому набути більш ентузіазму. Я нагадав йому, що більш ніж 85 відсотків людей нічого не відкладають на смерть; та тільки 3,3 відсотки відкладають 10 000 доларів чи більше. Йому треба було бути переконаним, що він не просить людей зробити йому послугу чи щось таке, чого вони не можуть собі дозволити. Йому треба було сказати собі: «Я готую цих людей до гідної старості, до того, щоб вони залишили в небезпеці своїх дружин та дітей». Він мав пам'ятати, що виконує свій службовий та громадський обов'язок. Інакше кажучи, він мав стати крестоносцем.

Він обдумав усі ці факти та зацікавився темою. У нього з'явився ентузіазм. Він відчув, що має дуже важливу місію. Коли він почав говорити, його слова були дуже переконливі. Він блискуче продав страхові поліси, бо мав палке бажання допомогти людям. Він став не просто оратором, він став місіонером, у якого є вагомі причини виконувати доручену йому справу.

Одного разу у своїй кар'єрі викладача я спробував покластися на підручник з ораторського мистецтва. Зробивши це, я просто зробив те, що робили до мене викладачі, які не мали бажання працювати творчо.

Я ніколи не забуду свій перший урок. Мене вчили, що треба притиснути руки до боків, напівзогнуті пальці мають торкатися ніг. Потім треба було зробити колоритний жест, який має переконливо діяти на слухачів, та все таке інше. У всій цій «виставі» не було нічого відвертого або розумного.

Мій інструктор навіть не намагався навчити мене проявити свою власну особистість, розмовляти, як нормальна жива людина, відверто та енергійно звертатись до людей.

У цьому розділі я розказав про три основні правила навчання мистецтву виступати привселюдно. Ви знов та знов зустрінетесь з ними в цій книжці. У наступних трьох розділах я поясню їх більш детально.

Резюме

Основні принципи ефективної промови

Розділ 1

Набування основ майстерності

1. Використовуйте досвід інших.
2. Чітко уявляйте собі свою мету та дотримуйтеся її.
3. Націлюйте себе на успіх.
4. Використовуйте навіть найменшу можливість попрактикуватися.

Розділ 2

Розвиваючи впевненість

1. Зрозумійте, чому ви лякаєтесь привселюдних виступів.
2. Готуйтеся як слід:
 - ніколи не заучуйте промову слово в слово;
 - систематизуйте свої думки заздалегідь;
 - репетируйте свою промову перед своїми друзями.
3. Націлюйте себе на успіх:
 - глибше пориньте у свою тему;
 - не звертайте уваги на негативні моменти, які можуть зіпсувати ваш настрій;
 - проведіть бесіду із самим собою.
4. Дійте впевнено.

Розділ 3

Говорити ефективно, швидко та легко

1. Говоріть про те, про що маєте право говорити завдяки досвіду або знанню предмета бесіди:
 - розкажіть нам про те, чому вас навчило життя;
 - шукайте теми виступів у власному житті.
2. Будьте впевнені, що ваша тема не залишає байдужими вас самих.
3. Прагніть розділити свої думки зі своїми слухачами.

Промова, оратор та публіка

У цій частині ми будемо обговорювати мовний трикутник — три аспекти кожної мовної ситуації.

Перше, це сама *промова*. Ми навчимося, про що треба говорити та як правильно будувати свою промову, виходячи з нашого досвіду.

Друге — *оратор*. Тут ми будемо обговорювати все щодо розуму, статі (тіла) та голосу, що має зробити промову успішною.

Третє — *публіка* — це та ціль, на яку спрямована наша промова, це те саме, що забезпечує нам успіх або готує провал.

Розділ 4

Заслуговуючи на право говорити

Багато років тому доктор філософії, який провів молоді роки на Британському флоті, записався до наших курсів у Нью-Йорку. Людина зі ступенем, професор коледжу; другий чоловік був власником гаража маленьких вантажівок. Його виступи клас слухав з більшою увагою, ніж промови професора. Чому? Мова професора коледжу була бездоганною. Його промови були завжди логічні та зрозумілі. Але їм не вистачало дуже важливої, навіть необхідної риси. Вони були невиразні та загальні. Він жодного разу не навів прикладу з особистого досвіду. Його промови являли собою ніщо інше, ніж перелік абстрактних ідей, логічно зв'язаних між собою.

З іншого боку, мова власника вантажівок була виразною, конкретно, мальовничою. Він розповідав, що сталося, власне, з ним, він розказував про проблеми свого власного бізнесу. Він описував людей, з якими мав справи, та той голювний біль, який завдавали йому різні папери та інструкції. Його фразеологія була настільки жвавою та цікавою, що його промови ставали ще більш захоплюючими.

Я наводжу цей приклад не тому, що це типовий випадок, а для того, щоб показати, як притягує увагу мальовнича та захоплююча промова.

Є чотири способи розвинути або побудувати мовний матеріал так, щоб гарантувати увагу публіки. Якщо ви використовуєте ці чотири поради, готуючись до промови, вас завжди будуть уважно слухати.

Перше: Обмежте обсяг матеріалу.

Як тільки ви обрали собі тему, підберіть до неї матеріал. Але не треба робити дуже поширеної помилки: розповісти все щодо вашої теми неможливо. Не треба також вибирати дуже поширені теми. Один молодий чоловік намагався за дві хвилини розповісти про Афіни, починаючи з 500 р. до н.е. та закінчуючи Корейською війною. Здається, це екстремальний приклад, але я чув сотні таких промов. Вони були приречені на невдачу, бо їх автори намагалися розглянути дуже багато питань в одній промові. Розум людини не в змозі охопити стільки матеріалу за один раз. Візьміть не дуже складну тему, як то подорож до Йелоустоунського парку. Розкажіть про гори та дивні рослини, прекрасні водопади та незвичайних тварин. Найбільш цікавою буде така промова. Публіка подивиться на парк вашими очима та буде слухати вас з великою увагою.

Це стосується будь-якої теми: виготовлення кондитерських виробів або балістичних ракет.

Ви повинні звузити свою тему так, щоб ви вклялись у той час, який відведено для вашого виступу.

У коротенькій промові, менш ніж на п'ять хвилин, ви можете розглянути одне-два питання, не більше.

Якщо під ваш виступ відведено до 30 хвилин, ви можете спробувати висвітлити чотири-п'ять питань.

Друге: Використовуйте додаткові резерви.

Легше виступити із загальною промовою, ніж аналізувати окремі факти. Дійсно, легше, але так вам навряд чи поталанить заволодіти увагою публіки. Після того, як ви звузили свою тему,

перейдіть до наступного кроку: задайте собі декілька запитань, які поглиблять ваше розуміння теми та поліпшать вашу підготовку. «Чому я в це вірю? Які життєві приклади я можу навести? Що я намагаюсь довести? Як це сталося, що я обрав цю тему?»

Такі запитання дадуть вам відповіді, які розвинуть ваші додаткові резерви та змусять публіку слухати вас уважніше. Лютер Бурбанк, ботанік від Бога, сказав, що йому доводиться вирощувати мільйон рослин, щоб виростити одну-дві дійсно цінні. Те ж саме стосується й промов. Систематизуйте сто думок, потім відкиньте дев'яносто.

«Я завжди намагався придбати в десять разів більше інформації, ніж у мене є», — сказав не так давно Джон Гунтер. Автор бестселера «Усередині» розказував, як він готує свої промови та пише книжки.

У 1956 році він працював над цілою серією статей про психічні лікарні. Він відвідував лікарні, розмовляв з персоналом та пацієнтами. З ним був один з моїх друзів, який допомагав йому в його дослідженнях. Він розповів мені, що вони пройшли милі уверх та вниз сходами, блукаючи коридорами, від будівлі до будівлі, день за днем. Містер Гунтер усе записував у свій записничок, коли він повернувся до свого офісу, він переглядав урядові та державні звіти, звіти приватних лікарень та дані статистики.

«Наприкінці, — сказав мені друг, — він написав чотири коротенькі статті, дуже прості, навіть анекдотичні, щоб зробити з них гарну доповідь. Папір, на якому вони були надруковані, важив кілька унцій. Щодо записів, які він робив, вони важили мабуть кілька фунтів».

Містер Гунтер знав, що йому треба вибрати головне з усієї купи даних, що він і зробив.

Один із моїх друзів, хірург, сказав: «Я можу за десять хвилин навчити тебе, як вирізати апендицит, але мені знадобиться чотири роки, щоб знати: що робити, коли щось буде не так під час операції». Те ж саме і з ораторським мистецтвом. Ви повинні бути готові до дуже короткого виступу, але ви також маєте бути готові відповідати на запитання після своєї промови протягом довгого часу.

Не відкладайте вибір теми, зробіть це якомога скоріше, не відкладайте це до дня виступу, тоді ви будете мати можливість використати додаткові резерви. Якщо ви так зробите, ви будете мати великі переваги. У ті дні, коли ви не дуже зайняті на роботі, ви зможете ще раз обдумати свою тему, систематизувати ідеї, які ви хочете донести до слухачів. Час, який ви проводите у власному авто, на зупинці автобуса або їдучи в метро, теж може бути корисним щодо підготовки до майбутньої промови. Саме в той

час до вас можуть прийти дуже важливі ідеї, тому що ви вже обрали свою тему та ваш мозок підсвідомо працює над майбутньою промовою.

Відомий оратор Норман Томас, який завжди заслуговував на приголомшливий успіх аудиторії, сказав: «Якщо промова того варта, оратор має жити з нею, він має обдумувати її знов та знов. Він буде дуже здивований, коли відчує, які корисні та важливі думки приходять у голову, коли він іде вулицею, читає газету, лягає спати або прокидається вранці. Посередня промова — це результат посередньої діяльності мозку та поганого володіння темою».

Коли ви захоплені підготовкою до виступу, вам дуже хочеться записати цю промову слово в слово. Не треба робити цього. Не прив'язуйте себе до паперу. З цього приводу Марк Твен казав: «Те, що написано, — не для промови, бо дуже письмово, дуже грамотно. Воно неживе, воно не має нічого спільного з живою мовою. Звертайтеся до людей живою мовою, робіть помилки, але будьте відвертими, інакше публіка буде нудьгувати».

Чарльз Ф. Кеттерінг, чия зірка спалахнула на небосхилі «Дженерал Моторс», був одним з найбільш блискучих ораторів Америки. Коли його спитали, чи він записує свої промови, він сказав: «Те, що я хочу сказати, надто важливе, щоб записувати його на папір. Я хочу записати це в серцях та думках людей, перед якими виступаю. Шматок паперу не може стояти між мною та тим, що я хочу виразити».

Третє: Наповніть свою промову ілюстраціями та прикладами.

У книжці «Мистецтво писати так, щоб читали» Рудольф Флеш починає один з розділів так: «Тільки оповідання дійсно можна читати». Далі як приклади він наводить журнали «Тайм» та «Рідерз Дайджест». Кожна стаття цих видань містить багато прикладів, іноді навіть анекдотів. Немає ніякої різниці між усною промовою та журнальною статтею.

Норман Вінсент Пил, чий промови слухали мільйони людей по радіо та телевізору, каже, що його промови становлять ланцюг прикладів та ілюстрацій. Одного дня він сказав кореспонденту «Квотерлі Джоенел оф Спіч», що він не знає кращого способу переконати аудиторію в чомусь, ніж навести переконливі приклади.

Читачі моїх книжок швидко розуміють, що я маю на увазі. Правила, або основні принципи, «Мистецтва завойовувати друзів та впливати на людей» я міг би вмістити на півтори сторінки. Інші двісті тридцять сторінок лише наводять приклади до деяких правил.

Як можна оволодіти вмінням правильно наводити приклади? Є п'ять способів це зробити: зробити свої промови людяними,

персоналізувати їх, точно визначити їх, драматизувати, використовувати відеоматеріал.

Зробіть свою промову більш людською.

Одного разу в Парижі я попросив групу бізнесменів з Америки підготувати бесіду на тему: «Як досягти успіху». Більшість з них просто розповіли про якості, якими треба володіти, про користь наполегливої праці.

Тоді я сказав щось таке: «Ми не потребуємо лекції. Це нікого не задовольняє. Пам'ятайте, ви повинні говорити захоплююче, якщо бажаєте, щоб вас уважно слухали. Пам'ятайте також, що плітки та чутки є самими цікавими речами у світі. Розкажіть нам історії з життя інших чоловіків та жінок. Розкажіть, чому хтось досягає успіху, хтось — ні. Ми будемо слухати з радістю, пам'ятайте це».

Був у мене один слухач на курсах, якому було важко зацікавити самого себе та публіку теж. Одного вечора йому все ж удалося захопити публіку. Він розповів нам про двох своїх товаришів по коледжу. Один із них був таким консервативним, що купував сорочки в різних крамницях, а потім робив таблиці, в яких записував, які сорочки краще пралися та довше носилися. Його мозок був завжди зайнятий переліком грошей. Він настільки високо цінував себе, що після закінчення коледжу ніяк не міг знайти собі роботу, яку вважав би гідною себе. Він чекав свого зоряного шансу. Так і не дочекався. І досі робить таблиці прання сорочок. Прошло чверть сторіччя, а він займає дуже низьке положення в суспільстві.

Потім оратор протиставив йому другого свого товариша. Звичайний хлопець. Він мав теж великі амбіції, але за час навчання він брався за будь-яку роботу. Після коледжу він працював звичайним креслярем, а потім він переїхав до Нью-Йорка, де став працювати в телефонній компанії. Зараз він один з партнерів, отримує дуже високу заробітну платню.

Я розповів тільки основне з його промови. Його промова була значно цікавіша, бо він ілюстрував її прикладами, які були дуже цікавими. Йому було відведено три хвилини, та він був дуже здивований, коли помітив, що розмовляє вже десять хвилин. Його промова була дуже цікавою, тому здалась кожному короткою. Це був його перший триумф.

Кожен може зробити висновок з цього прикладу. Промова буде кращою, якщо в ній будуть наведені цікаві приклади з життя людей. Оратор може обговорювати лише одну тему або запитання у своїй промові, але треба наводити якомога більше конкретних прикладів. Такий метод принесе успіх та притягне увагу.

Безумовно, саме багате джерело цікавого матеріалу — це ваш особистий досвід. Не бійтеся ділитися власним досвідом. Публіка заперечує такі промови тільки тоді, коли вони звучать егоїстично та образливо. Отже, промови, які складаються з власного досвіду, завжди користуються увагою, не треба ними нехтувати.

Не знеособлюйте свої промови.

Наводячи приклади, використовуйте імена людей, про яких говорите, навіть вигадайте ці імена, якщо не хочете, щоб публіка знала, про кого йде мова. Такі імена як «Містер Сміт» або «Джо Браун» звучать краще, ніж вирази типу «один чоловік» або «ця людина». Імена індивідуалізують ваші промови. Рудольф Флеш казав: «Ніщо не надає промові більшого реалізму, ніж імена, нічого немає більш нереалістичного, ніж анонімність. Уявіть собі оповідання, герої якого не мають імен».

Якщо у вашій розповіді багато імен та прізвищ, до неї завжди будуть прислухатись з великою зацікавленістю.

Наповніть свої промови конкретними деталями.

Ви можете сказати мені: «Так, усе гаразд, але як мені знати, чи достатньо деталей я включив у свою промову?» Є один тест. Користуйтеся так званою «формулою п'яти запитань», просто давайте відповіді на п'ять наступних запитань: коли? де? хто? що? чому? Якщо ви будете користуватися цією формулою, ваші приклади набудуть життєвості та мальовничості. Дозвольте мені проілюструвати це анекдотом, який я опублікував одного разу в «Ридерз Дайджест».

«Після закінчення коледжу я провів два роки, подорожуючи продавцем по Південній Dakоті. Я подорожував потягом. Одного дня мені довелось дуже довго чекати потягу в Редфілді. Редфілд не входив до переліку міст, де я мав пропонувати товар своєї фірми. Отже, я вирішив попрактикуватись в ораторському мистецтві, бо через рік я збирався до Нью-Йорка навчатися в Академії Драматичного Мистецтва. Я вийшов на двір та почав репетирувати сцену з «Макбета». Протягнувши руки вперед, я дуже драматично закричав: «Що це кинджал переді мною, та рукоятка у моїй руці? Підійди, я обійму тебе. Тебе немає вже, але тебе я бачу».

Я був ще захоплений сценою, коли до мене підійшли чотири полісмени та запитали, чому я лякаю жінок. Я, мабуть, не був би більш здивований, якби вони звинувачували мене в пограбуванні потягу. Вони розповіли мені, що їх викликала домогосподарка, яка дивилась на мене з вікна своєї кухні. Вона сказала, що ніколи ще

такого не бачила. А коли вони наближались до мене, то почули, як я щось вигукував про кинджал.

Я пояснив їм, що репетирував Шекспіра, але мені довелося показати їм свої документи, щоб вони відпустили мене.»

Зверніть увагу, як цей анекдот відповідає на всі п'ять запитань.

Безумовно, чим більше деталей, тим краще. Прийміть до уваги, як у цьому анекдоті дано відповіді на всі п'ять запитань: стисло, але конкретно. Дуже багато деталей теж не треба включати у свою промову, бо публіка буде нудьгувати та під кінець вашої промови не буде вас слухати зовсім.

Використовуйте діалоги.

Припустимо, що ви хочете показати, як ви будете заспокоювати роздратованого покупця, користуючись одним з правил людських взаємин. Ви можете почати так:

«Одного дня до мене в офіс прийшов чоловік. Він був дуже розлючений, бо прилад, який ми надіслали йому додому всього тиждень тому, працював погано. Я сказав йому, що ми зробимо все можливе, щоб виправити ситуацію».

Ця розповідь нежива. Бо в ній немає діалогів та деталей.

Ось вона знов, але цього разу вона містить недостаючі деталі:

«Минулого вівторка двері мого офісу відкрились з таким гамом, що я аж перелякався. На порозі з'явився розлючений Чарльз Блексем, один з моїх постійних покупців.

Я навіть не встиг запропонувати йому сісти.

— Ед, це остання крапля. Пральна машина не працює.

Я спитав його, що не так.

— Вона не працює. Вона зіпсувала весь одяг. Моя жінка розлютилася.

Я попросив його заспокоїтись та розповісти все детально.

— У мене немає часу сидіти тут. Я вже запізнився до роботи. Краще б я ніколи тут нічого не купував. Та повір мені, більше я тут нічого купувати й не буду.

Він так гримнув рукою по моєму столу, що фотографія моєї жінки злетіла на підлогу.

— Послухай, Чарлі, якщо ти заспокоїшся та розкажеш мені все як слід, я обіцяю зробити для тебе все, що зможу.

Він заспокоївся, і ми обговорили всі проблеми та вирішили все, що треба».

Але не завжди можливо використовувати діалоги, проте ви можете користуватися цитатами. Якщо оратор володіє навичками імітації, може змінювати голос, то ваші діалоги та цитати будуть більш ефектні. Діалоги також роблять ваші промови більш схожими

на повсякденну бесіду. Отже, ви будете говорити, як звичайна людина під час бесіди, а не як оратор, який вивчив свою промову для мікрофону.

Демонструйте те, про що говорите.

Психологи кажуть, що приблизно 85 відсотків своїх знань ми отримуємо за допомогою нашого зору. Це дійсно так. Досить пригадати телевізійну рекламу. Ораторське мистецтво теж потребує використання візуальних засобів.

Один з найкращих способів збагатити свою бесіду — це включити до неї візуальний матеріал. Ви можете протягом багатьох годин розповідати мені, як грати в гольф, але я буду сидіти та нудьгувати. Краще підведіться та розкажіть мені, як це робити, щоб я побачив усе на власні очі.

Я пам'ятаю промову в групі промисловців, це був шедевр використання візуального матеріалу. Оратор просто вразив інструкторів та експертів. Його міміка та жести, коли він показував, як оглядали зламану машину, були такі кумедні, що я не бачив нічого веселішого у своєму житті навіть по телевізору. Більш того, візуальні засоби допомагають краще та надовше запам'ятати промову, я ніколи не забуду ту промову, та я впевнений, що інші члени групи теж усе ще згадують її.

Запитайте себе: «Як я можу використати деякі візуальні засоби?» Бо стародавні китайці казали, що одна картинка варта десяти тисяч слів.

Четверте: Використовуйте конкретні, знайомі слова для створення цілісної картини.

Для процесу заволодіння увагою та утримання її, що є головною метою оратора, існує одна річ, яка дуже важлива. Але нею дуже часто нехтують. Середньостатистичний оратор, здається, і не підозрює про її існування. Можливо, він ніколи свідомо не думав про неї. Я посилаюся на використання слів, які складають цілісну картину. Нам легко та приємно слухати оратора, який ніби складає образи, які проблискують перед очима слухачів. Той, хто користується туманними, безкольоровими символами, примушує слухачів кловати носом.

Картинки. Картинки. Картинки. Це як повітря, яким ви дихаєте. Включайте їх у свої промови, і ви будете ще цікавішими, ви будете більш впливати на людей.

Герберт Спенсер у своєму есе «Філософія стилю» указував на перевагу яскравих ілюстрацій:

«Ми думаємо не взагалі, ми думаємо про щось конкретне... Нам слід уникати таких речень як:

«Розглядаючи манери, звичаї та розваги нації, ми можемо сказати, що її карний кодекс буде суворим!»

Замість цього нам слід написати:

«Дивлячись на те, як чоловіки полюбляють війни та битви, кориду та бійки гладіаторів, ми можемо сказати, що злочинців будуть карати жорстоко: спалювати, вішати, катувати».

Таких фраз, які створюють мальовничі картини перед нашими очима, повно в Біблії та творах Шекспіра. Наприклад, замість загальноживаного слова «занадто» Шекспір сказав би «відбілити білу магію» або «надушити фіалку».

Це ж саме стосується приказок та прислів'їв. «Синиця в руці краще, ніж лелека в небі», «Ви можете привести коня до води, але не можете змусити його пити». Деякі приказки дійшли до нас крізь віки: «хитрий, як лисиця», «твердий, як скеля», «плоский, як блин».

Лінкольн завжди користувався мальовничою мовою. Коли його починали дратувати складні та довгі звіти, які клали на його стіл у Білому домі, він відповідав на них такими фразами, які навіть неможливо забути. Одного разу він сказав: «Коли я посилаю чоловіка купувати коня, то мене не цікавить, скільки волосин у нього у хвості».

Отже, створюйте мальовничі картини того, про що ви розповідаєте. Наприклад, слово «собака» викликає означений образ тварини: чи то кокер-спаніель, чи то шотландський тер'єр, краще сказати «чорний шотландський поні», ніж просто «кінь».

У «Елементах стилю» Вільям Странк стверджує: «Хто навчався мистецтву писати, мають пам'ятати, що найкращий спосіб пригорнути увагу читача — це бути специфічним, конкретним, означеним. Великі лисьменники, такі як Гомер, Данте, Шекспір, використовували у своїх творах безліч конкретних описів та деталей, які мали велике значення. Їх слова створювали живі картини». Так, саме це стосується й ораторів.

Одного разу я присвятив ціле заняття свого курсу дуже цікавому експерименту під назвою «бути конкретним». Ми всі вирішили, що кожне речення має містити якийсь конкретний факт, ім'я або дату. Результати були просто революційні. Члени групи навіть вигадали гру, метою якої було схопити когось на узагальнюванні.

«Абстрактний стиль, — казав французький філософ Елейн, — завжди поганий. Ваші речення повинні мати прості та образні слова: каміння та метал, стільці та столи, тварини, чоловіки та жінки».

Це стосується також повсякденних бесід. Той, хто дійсно хоче стати гарним оратором, має використати на практиці поради, які були дані в цьому розділі.

Державні чиновники, домогосподарки, продавці та вчителі мають пам'ятати, що їх промови стануть більш цікавими завдяки конкретним фактам та деталям.

Розділ 5

Оживіть промову

Відразу після Першої світової війни я був у Лондоні, де працював із Лоуелом Томасом, який читав там лекції. Одного разу я потрапив до Гайд-парку, саме до того місця біля Мармурової Арки, де збираються оратори всіх кольорів та переконань. Вони висказували свої думки, та їм ніхто не заважав, навіть представники закону. Я послухав католика, який розповідав про доктрини Папи Римського, потім соціаліста, який розповідав про Карла Маркса, потім я підійшов до третього оратора, який пояснював, чому чоловік має право та необхідність мати чотирьох жінок. Потім я пішов геть, але оглянувся, щоб ще раз подивитися на три групи людей.

Чи повірите ви мені? Біля чоловіка, який розповідав про полігамію, було зовсім мало людей. Натовп біля двох інших ораторів все зростав та зростав. Я спитав себе, чому так? Чи залежало це від теми? Ні, це залежало від самих ораторів. Той хлопець, що розповідав про необхідність мати чотирьох дружин, здавалось, сам не був зацікавлений своєю темою. Але два інших оратори, здавалось, з головою поринули у свої теми. Вони говорили дуже емоційно. Вони жестикулювали, їх голоси звучали впевнено та переконливо.

Життєвість та ентузіазм — це ті якості, які я завжди вважав необхідними для оратора. Люди завжди збираються біля енергійних ораторів, як дикі індіки восени збираються на пшеничному лані.

Як же придбати ці такі необхідні якості? У цьому розділі я покажу вам три напрямки, які допоможуть вам наповнити ваші промови ентузіазмом та хвилюванням.

Перше: Вибирайте теми, які дійсно хвилюють вас.

У третьому розділі вказувалось на те, що ви маєте гарно знати свою тему. Але доки ви не будете емоційно відноситись до своєї теми, не сподівайтесь, що публіка повірить вам. Безумовно, якщо ви оберете тему, яка хвилює вас самих, яка базується на вашому власному досвіді (хобі або необхідність поліпшення шкіл вашого регіону), вам буде неважко говорити схвилювано. Два роки тому

в Нью-Йорку я був просто вражений однією промовою. Я чув багато переконливих промов, але ця, яку я назвав «Діло Блакитної Трави проти Попелу Гикоревого Лісу», була просто тріумфом відвертості над так званим здоровим глуздом.

Один продавець дуже відомої торгової організації в місті заявив, що він зможе зростити блакитну траву без допомоги насіння та коренів. Він сказав, що використував гикоревий попіл. Диво! З'явилася блакитна трава. Він твердо вірив, що все це тільки завдяки попелу гикоревих дерев.

Коментуючи його промову, я сказав, що якщо це дійсно так, він стане мільонером, бо насіння блакитної трави дуже дороге. Я також сказав йому, що це зробить його видатним ученим, бо ще нікому не вдавалось відтворити життя з неживої матерії.

Я дуже спокійно сказав йому, що він помиляється, та роз'яснив чому. На прикладі однієї моєї промови всі члени групи зрозуміли, що він був неправий, що це дійсно неможливо, але він не мав ніяких сумнівів у своїй правоті. Він був упевнений на сто відсотків. Він скочив на ноги та сказав мені, що він правий. Він почав говорити, наводячи нові приклади, він давав додаткову інформацію, відвертість та чесність бриніли в його голосі.

Я знову сказав йому, що він неправий, але він знов скочив на ноги та запропонував мені битися об заклад на 5 доларів та звернутися до сільськогосподарського департаменту США, щоб вони там вирішили, хто правий.

А знаєте, що відбулося далі? Декілька членів групи стали на його бік. Багато інших почали сумніватися. Якби я проголосував, я точно знаю, що на моєму боці було б менш ніж половина слухачів. Я запитав їх, що змусило їх сумніватися, та вони відповіли, що це була відвертість та впевненість самого оратора.

Тоді я написав листа до сільськогосподарського департаменту США. Мені було соромно запитувати такі дурниці. Вони відповіли, що, безумовно, це неможливо. Та інформували мене, що вони одержали ще один такий самий лист із Нью-Йорка. Отже, цей продавець був настільки впевнений у своїй правоті, що сів та теж написав листа.

Цей випадок дав мені урок, якого я не забуду ніколи. *Якщо оратор відверто вірить у те, про що він говорить, та говорить про це достатньо відверто, схвильовано та переконливо, йому будуть вірити і слухачі, навіть якщо він виростив блакитну траву з попелу. Наскільки ж переконливішими будуть наші промови, якщо вони будуть ще й базуватися на здоровому глузді!*

Майже всіх ораторів цікавить, чи буде захоплена публіка темою, яку вони обрали. Є тільки один спосіб зацікавити слухачів:

вселити в них свій ентузіазм, показати свою зацікавленість, тоді у вас не буде труднощів щодо контакту з публікою.

Не так давно в Балтиморі я слухав чоловіка, який попереджував публіку, що якщо ловлення морського окуня в затоці Чезапик буде продовжуватися такими ж методами, то цей вид зникне зовсім. Та дуже швидко! Він знав, про що говорив, це було важливо для нього, і він був дійсно схвильований. Уся його поведінка на це вказувала. Коли він підвівся, щоб говорити, я навіть і не знав, що є така істога в затоці Чезапик, як морський окунь. Мені здається, що більша частина публіки теж не знала цього і була не дуже зацікавлена в цьому. Але наприкінці промови майже кожен з нас палав бажанням підписатися під петицією щодо захисту морського окуня.

Ричард Вамбурн Чайлд, колишній американський посол в Італії, був ще й цікавим письменником, коли його запитали, як це йому вдається, він відповів: «Я настільки схвильований життям, що не можу сидіти спокійно. Я маю розповісти про це людям». Ніхто не може залишатися байдужим до такого письменника чи оратора.

Одного разу я слухав оратора в Лондоні, коли він закінчив, відомий англійський романист містер І. Ф. Бенсон помітив, що йому більш сподобалась заключна частина промови. Коли я запитав його, чому, він відповів: «Оратор сам був більш зацікавлений останньою частиною промови, а я звик завжди покладатися на думку оратора».

Ось другий приклад того, як важливо правильно вибрати тему.

Один джентльмен, якого ми назвемо містер Флінн, був записаний до наших курсів у Вашингтоні, округ Колумбія. Одного разу, це було на початку наших занять на курсах, він присвятив свою промову опису столиці Сполучених Штатів. Він розповідав швидко, викладав голі факти, які взяв з місцевої газети. Вони звучали сухо та здавалися зовсім не зв'язаними між собою. Хоча все своє життя він прожив у Вашингтоні, він не навів жодного прикладу з власного досвіду, чому йому подобається Вашингтон. Клас відверто нудгував.

Але два тижні після цього відбулась подія, яка торкнулася самого серця містера Флінна. Невідомий водій врізався в нову машину містера Флінна, яка була припаркована на вулиці, та зник. Таким чином, містер Флінн навіть не міг отримати страховку. Це було нечувано! Тепер він розповідав про Вашингтон, про його вулиці, виходячи з власного досвіду. Особливо він був схвильований, коли розповідав про свою потрошену машину. Клас уже не нудгував. Після свого виступу містер Флінн отримав гучні оплески.

Я вже не раз указував на те, що ви не можете не досягти успіху, якщо правильно виберете тему. Але є й безпрограшні теми: це теми, які стосуються ваших власних переконань. Вам не треба

шукати далеко, бо ці теми лежать на поверхні вашої свідомості, ви часто обдумуєте їх.

Не так давно по телевізору обговорювали тему страти (смертної кари). Виступали люди, які були проти, та виступали ті, що були за. Один із них був поліцейський із Лос-Анджелеса, безумовно, він не один раз обдумував цю тему. Він був упевнений у своїх переконаннях, які базувалися на тому факті, що одинадцять із його друзів офіцерів поліції були вбиті злочинцями у вуличних бійках. Його промова вразила слухачів, бо він говорив відверто. Так найвидатніші промови завжди сповнені переконливістю та глибокими почуттями. Відвертість базується на вірі, а віра йде від серця та теплоти почуттів. Я пам'ятаю адвоката із Бостона, у якого була блискуча зовнішність та який виступав дуже легко, але коли він закінчував свою промову, люди говорили: «Розумний хлопець». За його зовнішністю та розумними словами не було ніяких почуттів. У цьому ж класі був страховий агент, маленький, непомітний чоловік, він говорив, наче підбирав слова, але коли він говорив, не виникало ніякого сумніву ні в кого зі слухачів, що його слова йдуть від серця.

Прошло майже сто років з того дня, як Авраам Лінкольн виступив з промовою в театрі Форда у Вашингтоні. Але його відверті слова й досі живуть у наших серцях. Йому не вистачало вміння триматись на публіці та грації, але його чесність та відвертість робили його виступи такими, що вони увійшли до історії.

Ви можете сказати, як сказав мені один чоловік, що ви не маєте стійких переконань або зацікавленості в чомусь. Мене завжди дивує таке становище, але я порадив цьому чоловікові піти та зацікавитись чимось. «Чим, наприклад?» — запитав він. У розпачі я сказав: «Голубами». «Голубами?» — запитав він здивовано. «Так, — сказав я, — голубами. Підіть на площу та подивіться на них, погодуйте їх, підіть до бібліотеки та почитайте про них, потім повертайтеся сюди та розкажіть про них». Він так і зробив. Коли він повернувся та почав розповідати, я навіть не міг зупинити його. Він сказав, що є сорок книжок про голубів та він їх усі прочитав. Я ще ніколи не чув такої цікавої промови.

Ось ще одна порада: Учіться. Намагайтеся вивчити ще більше про те, про що, вам здається, ви вже все знаєте. Чим більше ви знаєте про те, про що говорите, тим більш цікавою та відвертою буде ваша промова. Пірсі Г. Вайтінг, автор «П'яти найважливіших правил продажу», пропонував продавцям ніколи не переставати вивчати товар, який вони продають. Як каже містер Вайтінг: «Чим більше ви знаєте про товар, тим більше ентузіазму ви продемонструєте, продаючи його». Це ж саме стосується тем ваших промов: чим більше ви знаєте, тим цікавіше будете виступати.

Друге: Оживіть свою тему власними почуттями.

Припустимо, що ви розповідаєте про те, як вас зупинив полісмен, бо ви перевищили швидкість, ви можете просто розповісти про цей факт, не виражаючи ніяких почуттів, але це сталось з вами. Слухачі бажать знати, як поводитись ви, як ви відреагували на цю подію. Їх цікавлять ваші почуття. Тож оживіть свою розповідь своїми почуттями та хвилюванням.

Ми ходимо до театрів та кінотеатрів з однієї причини: подивитись на вираз емоцій, бо ми самі дуже боїмося показати свої емоції, от нам і доводиться йти до театру та кінотеатру, щоб виплеснути емоції.

Коли ви виступаєте з промовою, ви генеруєте схвильованість та зацікавленість у своїй промові у співвідношенні до тієї кількості ентузіазму, який вклали в неї. Не треба приховувати своїх почуттів. Покажіть своїм слухачам, наскільки ви схвильовані та зацікавлені темою, і вони будуть вас уважно слухати.

Третє: Дійте серйозно та переконливо.

Коли ви виходите виступати перед публікою, виходьте впевненою ходою, навіть трішечки підстрибуючи, це складе враження, що вам не терпиться розповісти про щось цікаве. Глибоко вдихніть перед тим, як почати промову. Не підходьте до меблів або ораторської трибуни. Тримайте голову високо, підніміть підборіддя. Вам є що сказати. І ви намагаєтесь говорити кожною часткою свого тіла. Починайте жестикулювати, це теж допоможе вам.

Принцип створення «теплої атмосфери», як його описують Дональд та Еліанор Ласіард, можна застосувати в будь-якій ситуації. У своїй книжці «Техніка ефективного запам'ятовування» як приклад вони наводять президента Теодора Рузвельта, який «використовував навіть хвастощі, енергію, натиск та ентузіазм, що й стало його маркою. Він завжди жваво цікавився всім, за що брався». Тедді Рузвельт був живим прикладом філософії Вільяма Джеймса: «Дій переконливо та й станеш переможцем у всьому, що робиш».

Понад усе пам'ятайте: треба діяти та почуватися переконливо.

Розділ 6

Перетворіть промову на бесіду зі слухачами

Відома лекція Рассела Конвела «Акри діамантів» слухалась приблизно шість тисяч разів. Ви вважаєте, що промова, яка пролунала стільки разів, перестала цікавити публіку. Ні, це не той випадок. Доктор Конвел знав, що публіка буває різною. Він

визнавав, що кожного разу йому доводилось так будувати свою промову, щоб кожен у залі відчув, що він говорить для нього. Як удавалось йому підтримати ці співвідношення поміж оратором, промовою та слухачем? «Я приїжджав до міста, — писав він, — та зустрічався з завідуючим поштою, перукарем, управляючим готелем, директором школи та адміністрацією, потім ішов по магазинах та розмовляв з людьми, щоб узнати їх історію, проблеми та можливості. А потім виступав з лекцією перед цими людьми, торкаючись їхніх власних проблем та проблем їхнього міста».

Доктор Конвел добре знав, що успіх спілкування з аудиторією залежить від того, наскільки оратор зроби свою промову часткою життя слухачів та самих слухачів часткою своєї промови. Ось чому «Акри діамантів» кожного разу звучали по-різному. Доктор Конвел жодного разу не виступив з однією й тією ж лекцією, хоча майже шість тисяч разів він виступав перед різною публікою. Ви маєте з цього зрозуміти, що кожного разу, готуючись до виступу, ви повинні мати на увазі, перед якою публікою будете виступати.

Перше: Майте на увазі інтереси слухачів.

Це те, що робив доктор Конвел. Він розробляв свою лекцію, маючи на увазі місцеві особливості публіки. Аудиторія була зацікавлена, тому що лекція стосувалася їх, їхніх інтересів та проблем. Зв'язок з тим, у чому більш за все зацікавлені ваші слухачі, забезпечить увагу та гарантуватиме успішне спілкування з аудиторією. Ерік Джонсон, колишній голова Комерційної палати Сполучених Штатів, теперішній президент Асоціації Кіно, користується цією технікою в кожному своєму виступі. Подивіться, як він використовує місцеві інтереси, звертаючись до публіки в університеті Оклахоми:

«Вам не треба дивитись далеко назад, щоб пригадати, що сталося з Оклахомою».

«Пам'ятаєте, як у 1930-х ворони відчаю кружляли над Оклахомою?»

«Вони напророчили Оклахомі в майбутньому стати новою американською пустелею. Вони казали: «Нічого більше не заквітне». Але в 1940-х Оклахома перетворилась на сад. Знов тут «колишеться пшениця та розповсюджує солодкий аромат, коли вітер налітає перед дощем».

«Ось платня за віру та розрахований ризик».

«Але завжди можливо подивитися на наші часи з найкращого боку».

«Так ось, я перегорнув купи газет, готуючись до зустрічі з вами. Я хотів подивитися, як жила Оклахома у 1901 році, чим вона дихала».

«Що я відкрив для себе? Я зрозумів, що Оклахома завжди жила великими надіями».

Це блискучий приклад промови, яка цілком стосується інтересів публіки. Ерік Джонсон змусив слухачів відчувати, що ця промова готувалась саме для них. Немає таких слухачів, які не будуть слухати оратора, який розповідає про їхні власні проблеми.

Запитайте себе, як ваше знання предмета промови допоможе вашим слухачам вирішити їхні проблеми та досягти їхніх цінностей. Покажіть їм це, і ви повністю заволодієте їхньою увагою. Якщо ви бухгалтер, то ви можете починати так: «Я збираюся показати вам, як можна зекономити від п'ятидесяти до ста доларів на податках», якщо ви адвокат і розкажете своїм слухачам, як скласти заповіт, ви, безумовно, будете користуватись підвищеною увагою аудиторії. Звичайно, є такі теми, які можуть реально допомогти членам вашої аудиторії.

Коли британські журналісти запитували лорда Норткліфа, Вільяма Рендольфа Херста, чим цікавляться люди, він відповідав: собою. На цьому факті він побудував газетну імперію.

У своїй книжці «Розум у розвитку» Джеймс Харвей Робінсон описує мрійливість як «спонтанний та улюблений вид міркування». Далі він каже, що мріючи, ми дозволяємо своїм думкам власного плину, цей плін визначається нашими надіями та жахами, нашими спонтанними бажаннями, їх здійсненнями та нездійсненнями, тим, що нам подобається, та тим, що нам не подобається, нашою любов'ю та ненавистю. Нас ніщо так не цікавить, як ми самі.

Гарольд Дуайт із Філадельфії виступив з надзвичайно цікавою та хвилюючою промовою на банкеті, присвяченому закінченню наших курсів. Він розказав про кожного, хто був за столом, як він говорив, коли вперше прийшов до класу, як він поліпшив свої здібності, яких успіхів досяг; він пригадав виступи різних членів групи, теми, на які вони виступали, він демонстрував їхню міміку та особливості, люди сміялися, та кожен із них був задоволений. З таким матеріалом він не міг зазнати поразки, бо матеріал був абсолютно ідеальним. Немає більш цікавої теми під усіма блакитними небесами, яка могла б зацікавити групу. Містер Дуайт гарно знав людську природу.

Кілька років тому я написав серію статей для «Американ Магазин», та в мене виникла можливість поспілуватися з Джоном Сідлом, який очолював відділ «Цікаві люди».

«Люди егоїстичні, — сказав він. — Вони, в основному, захоплені собою. Їх мало цікавить, чи буде уряд володіти залізницями, але вони бажать знати, як зробити кар'єру, як отримати більшу

заробітну платню, як підтримувати організм здоровим. Якби я був редактором журналу,— продовжував він,— я б розповідав їм, як піклуватись про зуби, як приймати ванну, як врятувати себе від спеки влітку, як поводитись з начальством, як купувати будинки, як тренувати пам'ять, як запобігти граматичних помилок і т. ін. Людей завжди цікавлять людяні історії, от я й запросив би багатих людей розповісти, як вони зробили свої мільйони. Я б інтерв'ював видатних банкірів та президентів різних корпорацій, щоб дізнатися, як, якими шляхами вони піднімались до вищої сходинки, як досягли влади та достатку».

Після цього Сідол зробили редактором. Журнал мав маленький тираж. Сідол зробив якраз те саме, про що він говорив. Результат? Цифри тиражу почали зростати: двісті тисяч, триста, чотириста, півмільйона. Це було щось, чого потребувала публіка. Скоро журнал купували мільйон людей у місяць, потім півтора мільйона, та в кінці кінців — два. Але це не все: тираж продовжував збільшуватися з роками. Сідол апелював до приватних інтересів читачів.

Наступного разу, виступаючи перед публікою, пам'ятайте, що тема вашої промови має бути зв'язана з їх особистими інтересами. Якщо оратори забувають це необхідне правило, публіка нудьгує і відверто дивиться на годинники та вхідні двері.

Друге: Давайте чесну відверту оцінку.

Публіка складається з окремих особистостей, діють та реагують вони як особистості. Отож, відверто критикуйте публіку, вона образиться. Покажіть свою високу оцінку аудиторії, похваліть її і ви відкриєте шлях до людських сердець. Це часто потребує деяких досліджень з вашого боку. Такі загальні фрази як: «Це найбільш інтелігентна публіка, до якої я коли-небудь звертався», не можуть обдурити дійсно інтелігентну аудиторію.

За словами великого оратора Чансі М. Дел'ю, вам треба «сказати їм щось про них самих, що вони не думали, що ви про них знаєте». Наприклад, чоловік, який виступав перед членами Балтиморського Кайванс-клубу не знайшов нічого надзвичайного про клуб, крім того, що серед його членів є два президенти міжнародних корпорацій. Та це ж не було новиною для членів клубу. Тоді він почав так: «Балтиморський Кайванс-клуб один із 101 898 таких клубів». Слухачі почали уважно слухати. Безумовно, оратор помилявся, бо таких клубів у світі всього 2897. Він продовжував:

«Так, якщо навіть ви не вірите цьому, це факт, ваш клуб, принаймні математично, один із 101 898. Не один зі 100 000 і не один із 200 000, але один із 101 898».

«Як я вирахував це? Міжнародна організація має лише 2897 таких клубів. Але серед членів Балтиморського клубу колишній президент міжнародного клубу та міжнародний попечитель. Шанс, що один клуб водночас має і колишнього президента, і міжнародного попечителя, один із 101 898 — а знаю я це тому, що професор математики доктор Джонс Хорвінс вирахував це для мене».

На сто відсотків відверто. Невідверте ствердження може обдурити окрему людину, але воно ніколи не обдурить публіку в цілому. «Це дуже освічена публіка» або «Я радий, що я тут, бо я люблю кожного з вас!» Ні, ні, ні! Якщо ви не вмієте відверто оцінювати публіку, не робіть цього зовсім!

Трете: Ототожнюйте себе з публікою.

Як тільки почнете говорити, установіть прямі відносини з публікою. Якщо вас попросили виступити, виступайте. Коли Гарольд Макміллан виступив перед випускниками університету Де Пау в Гринкаслі, Індіана, він установив теплі відносини з першої фрази.

«Я дуже вдячний вам за запрошення, — сказав він. — Для прем'єр-міністра Великої Британії бути запрошеним до вашого великого університету не зовсім звичайна подія. Але я відчуваю, що моя посада, це не єдина та, мабуть, не головна причина вашого запрошення».

Потім він розказав, що його мама була американкою, що вона народилась в Індіані, а її батько був одним з перших випускників саме цього університету.

«Я можу запевнити вас, що пишаюся тим, що маю зв'язок з вашим університетом, — сказав він, — та можу відновити старі сімейні традиції».

Можете бути впевнені, що розповідь про матір та дідуся зробила своє діло, бо публіка відразу відчула, що перед ними їхній друг.

Другий спосіб установити контакт з публікою — це використувати імена людей з публіки. Одного разу на банкеті я сидів біля головного оратора, я був здивований, з якою захопленістю він цікавиться людьми в залі. Під час банкету він усе запитував, як звуть чоловіка в блакитному костюмі, або хто та леді у великому капелюсі. Коли він устав, щоб виступати, я відразу зрозумів, чому він був такий допитливий. Він дуже розумно включив деякі імена у свою промову, та я побачив задоволення на обличчях людей. От, за допомогою дуже простої техніки, він завоював теплоту та прихильність.

Френк Райс теж користувався цією технікою. Одного разу він виступав на обіді релігійної організації «Релігія в американському житті» у Нью-Йорку.

«Це був прекрасний та дуже значний для мене вечір, — сказав він. — По-перше, в аудиторії присутній наш міністр, Роберт Еплярд. Його слова та вчинки завжди надихають мене особисто, мою родину та всю нашу парафію... По-друге, сидіти поміж Льюїсом Штраусом та Бобом Стівенсом, видатними релігійними та громадськими діячами, це теж велике задоволення.»

Але попереджую: якщо ви збираєтесь використовувати імена людей, яких особисто не знаєте, будьте впевнені, що ви вимовляєте їх як слід, використовуйте імена тільки якщо ви впевнені, що це вам потрібно з якоїсь причини, використовуйте їх тільки в позитивному сенсі.

Ще один спосіб утримувати увагу аудиторії — це використовувати займенник «ви» замість займенника третьої особи «вони». Ось приклад такої промови: вона стосувалась сірчаної кислоти та була зроблена одним із студентів наших курсів у Нью-Йорку:

«Із сірчаною кислотою ви зустрічаєтесь на кожному кроці. Без неї не торкнулася б з місця ваша машина, бо вона входить до складу пального. Електричне світло, яке освітлює ваші офіси та квартири, теж неможливе без сірчаної кислоти.»

Коли ви вмикаєте гарячу воду, щоб прийняти ванну, ви користуєтесь краном, який вкритий нікелем, що теж потребує використання сірчаної кислоти при виготовленні. Мило та щітка для волосся теж, уже не кажучи про бритву для гоління.

Ви спускаєтесь до сніданку. Чашка та блюдце теж не можуть бути зроблені без неї. Ложка, ніж та виделка теж «приймали ванну» з сірчаної кислоти. І так протягом усього дня. Куди б ви не пішли, вам не unikнути зустрічі з нею».

Уміло користуючись займенником «ви», оратор підтримував інтерес слухачів та привертая їхню увагу. Але є випадки, коли таке використання є дуже небезпечним та замість мосту створить безодню поміж оратором та слухачами. Це у випадку, коли ми повчаємо публіку. Тоді краще використовувати займенник «ми» замість «ви».

Доктор У. У. Бауер, директор Здорової Освіти Американської медичної асоціації, дуже часто використовував цей прийом, коли виступав по радіо або по телевізору. «Ми всі хочемо знати, як вибрати гарного лікаря, чи не так? — сказав він у одній своїй промові. — Та якщо ми бажаємо отримати найкраще обслуговування від нашого лікаря, то маємо хотіти бути гарними пацієнтами.»

Четверте: Зробіть слухачів своїми партнерами.

Вам ніколи не приходило в голову, що ви можете діяти спільно зі слухачами? Ви можете вибрати кого-небудь з публіки, щоб за

його допомогою показати щось, або драматизувати свою ідею. Нагородою буде підвищена увага. Бо люди в залі будуть відчувати, що вони є учасниками подій, а не тільки пасивними слухачами. Якщо є стіна між людиною на трибуні та людьми в залі, участь когось з публіки зламає цю стіну. Я пам'ятаю оратора, який розповідав про гальмовий шлях автомобіля. Чоловік з публіки взяв рулетку та відміряв 45 футів по проході. Дивлячись на цю процедуру, я не міг не помітити, як збільшилась увага публіки.

Один з моїх улюблених методів зробити із слухачів учасників бесіди — це просто задавати запитання. Я прошу встати та повторити речення за мною або відповісти на моє запитання, підіймаючи руки. У книжці Персі Г. Вайтінга «Як додати гумору до ваших промов та письмових творів» є дуже цінна порада: запропонуйте слухачам вирішити якусь проблему або проголосувати за щось. «Зрозумійте, що промова — це процес, який ви конструюєте, ви плануєте реакцію слухачів, отже зробіть із слухачів партнерів у цьому процесі», — говорить містер Вайтінг. Мені дуже подобається цей опис. Це ключ до всієї цієї глави. Якщо ви зробите із слухачів учасників, ви завоюєте серця публіки.

П'яте: Принизьте свою значущість.

Безумовно, нічого не замінить відвертість у відносинах оратор — публіка. Норман Вінсент Рілл одного разу дав дуже корисну пораду своєму другові міністру, у якого були певні труднощі з публікою. Він запропонував міністру запитати себе самого щодо слухачів, до яких він звертається кожного ранку в неділю: чи подобаються вони йому, чи хоче він допомогти їм, чи вважає їх своїми інтелектуальними партнерами? Доктор Рілл сказав, що він ніколи не виступав перед людьми, до яких не відчував теплих почуттів. Публіка завжди швидко розуміє, якщо оратор ставиться до неї з нехтуванням, вважає себе кращим або розумнішим. Один з найкращих шляхів для оратора змусити публіку полюбити себе — це стати на її рівень.

Едманд С. Маски, тоді сенатор Сполучених Штатів, продемонстрував це, звертаючись до публіки в Бостоні.

«Вранці перед виступом я мав дуже великі сумніви, — сказав він. — По-перше, я добре розумію, яка професійна та кваліфікована публіка збиралась у залі, та запитую себе, чи розумно з моїми невеликими талантами виступати перед вами. По-друге, ранок — не дуже зручний час для привселюдних виступів. Та по-третє, це моя тема — це вплив, який становлять дебати на мою політичну кар'єру. З того часу, як я почав свою політичну кар'єру, здається, має бути точна думка у моїх виборців, чи є цей вплив гарним або поганим».

«Маючи такі сумніви, я комар у колонії нудистів. Я не знаю, з чого починати».

Едлай Стівенсон, виступаючи в Мічиганському університеті, сказав: «Відчуваючи свою негідність, у цьому випадку я згадую зауваження Самуеля Батлера, коли його запитали, як гідно прожити життя. Мені здається, він відповів: «Я навіть не знаю, як гідно прожити наступні 15 хвилин». Я зараз відчуваю те ж саме.»

Самий надійний шлях настроїти публіку проти себе — це поставити себе вище неї. Коли ви виступаєте, вся увага спрямована на вас, і всі риси вашої особистості гарно видні. Скромність викликає довіру та добру волю. Ви можете бути скромним та не бути вибачливим. Публіка буде поважати вас, і ви дійсно сподобаєтесь людям, якщо ви покажете, що зробите все можливе, щоб ваша промова була цікавою.

Американське телебачення дуже вимогливе. Кожного року чийсь рейтинг падає, чийсь — підвищується. Але є один чоловік, чий рейтинг не падає вже кілька років. Він не є професіоналом у галузі телебачення, він газетяр. Він дилетант, та він не намагається здаватися чимось іншим, ніж дилетантом. Перед камерою він тримається трохи манірно, але для аматора це природно. Він підтримує підборіддя руками, поводить плечима, смикає свою краватку, заїкається на кожному слові. Але це не заважає йому, бо він Ед Салліван. Він не ображається на людей, якщо вони критикують його за ці недоліки. Один раз у будь-яку пору року він запрошує до себе міма, який копіює його, висміюючи його недоліки. Ед Салліван сміється від усієї душі. Він схвалює критику, та публіка любить його за це. Публіка любить людяність, але засуджує егоїзм.

Генрі та Дана Лі Томас у своїй книжці «Живі біографії релігійних лідерів» пишуть про Конфуція: «Він ніколи не намагався драгувати людей своїми виключними знаннями. Він просто намагався освічувати їх своїми виключними почуттями». Якщо ми будемо мати ці виключні почуття, ми будемо мати ключ, який відчинить двері до людських сердець.

Резюме

Промова, оратор та публіка

Розділ 4

Заслуговуючи на право говорити

1. Обмежте обсяг матеріалу.
2. Використовуйте додаткові резерви.
3. Наповніть свою промову ілюстраціями та прикладами:
 - зробіть свою промову більш людяною;
 - не знеособлюйте свої промови;
 - наповніть свої промови конкретними деталями;
 - використовуйте діалоги;
 - демонструйте те, про що говорите.
4. Використовуйте конкретні, знайомі слова для створення цілісної картини.

Розділ 5

Оживіть промову

1. Вибирайте теми, які дійсно хвилюють вас.
2. Оживіть свою тему власними почуттями.
3. Дійте серйозно та переконливо.

Розділ 6

Перетворіть промову на бесіду зі слухачами

1. Майте на увазі інтереси слухачів.
2. Давайте чесну відверту оцінку.
3. Ототожнюйте себе з публікою.
4. Зробіть слухачів своїми партнерами.
5. Принизьте свою значущість.

Мета підготовленої та імпровізованої промов

Зараз ми розглянемо два прийнятних методи привселюдних виступів: підготовлені та імпровізовані промови.

Три розділи були присвячені підготовленим промова, які мають своєю метою запевнити, переконати та інформувати публіку.

Ця глава обговорює імпровізовані промови, які можуть переконувати, інформувати або розважати публіку.

Успіх підготовленої або імпровізованої промови буде забезпечений лише тоді, коли оратор ясно усвідомлює мету своєї промови.

Розділ 7

Коротка промова, яка змушує діяти

Знаменитий англійський єпископ під час Першої світової війни виступав перед військами в Кемп Аптоні. Вони йшли до окопів, але мало хто з них знав, чому їх туди посилають — я це знаю, бо я розпитував їх. Лорд єпископ розповідав цим чоловікам про «міжнародні дружні стосунки» та «право Сербії на місце під сонцем». А половина з них навіть не знала: Сербія — це місто чи пустеля. Він міг би з таким же успіхом розповісти про наукові дослідження з небулярної космогенічної теорії. Однак ніхто з військових не покинув залу, поки він говорив, бо військова поліція перекрила всі входи та виходи.

Я не хочу принизити цього єпископа. Він був ученим до мозку кісток та, виступаючи перед діячами церкви, він, певне, мав великий успіх, але перед цими солдатами він зазнав поразки. Чому? Вочевидь, він не знав ані мети свого виступу, ані як його побудувати.

Що ми маємо на увазі, коли говоримо про мету промови? Кожна промова має свою мету, та ця мета одна з чотирьох:

1. *Переконати або змусити діяти.*
2. *Інформувати.*
3. *Вразити та запевнити.*
4. *Розважити.*

Давайте проілюструємо це конкретними прикладами з ораторської кар'єри Авраама Лінкольна.

Мало хто знає, що Лінкольні колись сконструював та запатентував прилад для підняття човнів на березі та інших важких речей. Він працював у майстерні механіка біля своєї юридичної контори, роблячи модель свого апарата. Коли його друзі прийшли подивитись на цей прилад, він без труднощів пояснив, як цей прилад буде працювати. Метою цього пояснення було надання інформації.

Коли він виступав зі своєю безсмертною промовою в Геттисбурзі, коли він звертався до народу на церемонії інавгурації вперше та вдруге, коли виступав з посмертною промовою на похороні Генрі Клея, метою Лінкольна було — створення враження.

Коли він виступав перед журі присяжних, він намагався одержати потрібне йому рішення, коли він виступав з політичними промовами, його метою було отримання голосів виборців. Тоді його метою була дія.

Два роки перед тим, як його обрали президентом, Лінкольні готував лекцію про винаходи. Його метою було зайняти увагу слухачів. Принаймні, це мало бути його метою, але успіху він не досяг. В одному місті жодна людина не прийшла на його лекцію.

Але він досяг значного успіху в інших своїх промовах, деякі з них стали навіть класичними. Чому? Тому що він добре знав свою мету та точно знав, як її досягти.

Багато ораторів не узгоджують свої цілі з цілями аудиторії, перед якою виступають.

Наприклад: одного конгресмена примусили покинути сцену старого Нью-Йоркського іподрому, тому що він намагався виступити з інформативною промовою. Вони хотіли розважатися. Вони терпляче слухали його, вони навіть ввічливо слухали його десять хвилин, п'ятнадцять хвилин, сподіваючись, що він скоро закінчить. Але ні. Він усе говорив та говорив, терпець урвався, вони вже були

не в змозі це переносити. Хтось почав іронічно посміхатися. Його підтримали. Через хвилину тисячі людей свистіли та кричали. Оратор продовжував, незважаючи ні на що, це розпалило публіку ще більше. Терпець урвався. Вони були повні рішучості змусити його замовчати. Протест зростає. Принаймні, його слова потонули в реві та гніві, його не було чути навіть за двадцять футів. Таким чином, він був змушений визнати поразку та припинити промову.

Висновок з цього прикладу. Підберіть свою мету згідно з метою аудиторії. Якби оратор це зробив, він би не зазнав поразки. Виберіть одну з чотирьох цілей, після того, як проаналізуєте публіку та ситуацію, при якій будете виступати.

Цей розділ присвячений побудові коротеньких промов, які мають змусити слухачів діяти. Наступні три розділи будуть присвячені іншим головним мовним цілям: інформувати, вражати, переконувати, розважати. Кожна мета вимагає різних підходів та методів проведення і підготовки. Спочатку давайте розберемося з тим, як організувати бесіду, яка має змусити публіку діяти.

Чи справді є якийсь спосіб вишикувати матеріал так, щоб змусити слухачів діяти згідно з нашими пропозиціями? Чи немає точної тактики?

Я пам'ятаю, як ми обговорювали це з моїми колегами, коли мої курси почали працювати по всій країні. Групи були великими, ось чому ми надавали членам груп тільки дві хвилини для виступу. Ці обмеження не впливали на якість промов, якщо метою було розважати або інформувати слухачів. Але коли метою було змусити діяти, щось не спрацьовувало. Ми користувались старою системою будівництва промови, якою користувались оратори ще за часів Аристотеля: вступ, основна частина, висновок. Але щоб виступити з коротенькою, на 2–3 хвилини промовою, яка спрямована на те, щоб змусити людину діяти, потрібне щось інше.

Ми провели збори в Чикаго, Лос-Анджелесі та Нью-Йорку. Ми звертались до всіх наших інструкторів, багато з них викладали на мовних відділеннях у самих престижних університетах. Інші були людьми, які займали ключові пости в бізнесадміністрації. Також ми звертались до представників рекламних компаній. Ми сподівались знайти новий підхід до організації промови, яка буде відповідати всім вимогам нашого часу та змусить слухачів діяти.

Ми не залишились розчарованими. Під час цих дискусій і народилася «Чарівна формула» побудування промови. Ми почали використовувати її на наших заняттях, та ми використовуємо її й зараз. Що ж це за «Чарівна формула»? Це дуже просто. Почніть свою промову з прикладів, які чітко проілюструють саму ідею

промови. Друге, користуйтеся термінами та коротко розкажіть, що ви вимагаєте від слухачів, що вони мають робити, третє — покажіть слухачам, яку користь вони отримають, якщо зроблять те, що ви пропонуєте зробити.

Ця формула дуже підходить до нашого такого швидкого часу. Оратори зараз не мають часу на довгі та пространні виступи. Публіка складається з людей, які обмежені часом та вимагають чіткого формулювання ідей. Вони звикли до журналістського стилю, до чіткого викладення фактів, вони звикли також до рекламного стилю, де немає нічого зайвого, ані слова. Використовуючи «Чарівну формулу», ви можете бути впевнені, що вас будуть уважно слухати. Не слід починати промову з таких фраз: «У мене не було часу гарно приготуватись до виступу» або «Коли ваш голова попросив мене виступити, я був здивований, чому він обрав мене». *Пам'ятайте: публіка не потребує ваших відмовок або вибачень. Вона потребує дій.* «Чарівна формула» навчає, як діяти.

Ця формула є ідеальною для коротеньких промов, тому що містить у собі інтригу. До останніх секунд слухачі не знають, що хоче від них оратор. Це, практично, необхідна умова для успіху. Якщо оратор звернеться до публіки так: «Леді та джентльмени, я прийшов, щоб зібрати з вас по п'ять доларів», він не отримає нічого. Але якщо він почне описувати своє відвідування дитячої лікарні, де бачив маленьку дитину, батьки якої не мають коштів на операцію, таку необхідну для дитини, а потім попрохає зробити внески, його шанси отримати гроші значно збільшаться. Це той приклад, який готує шлях до бажаної дії.

Ось ще один випадок-приклад, який використав Ліленд Стоу, щоб схилити публіку підтримати акцію «Організація Об'єднаних Націй дітям».

«Я благаю Господа, щоб мені ніколи не робити цього знов. Що може бути гіршим за те, щоб бути в змозі дати лише копійки, щоб не дати вмерти дитині? Я сподіваюсь, що вам ніколи не доведеться робити цього, а потім жити увесь час згадуючи цей жах. Якби ви чули ці голоси, бачили ці очі в той січневий день у робітничому районі Афін, який був зруйнований бомбами. Усе, що я міг дати їм, — це склянку земляних горіхів. Коли я відкривав її, мене оточили обірвані, голодні діти. Два десятки матерів, міцно тримаючи на руках своїх малюків, тягнулись до мене. Маленькі ручки, шкіра та кістки. Я рахував кожен горішок.

У своєму шаленстві вони ледве не збили мене з ніг. Нічого, окрім сотень маленьких рученят, які у відчаї тягнуться до

мене. Горішок — тим, горішок — цим. Шість горішків випали з моєї руки, та відразу ж скоїлась бійка біля моїх ніг. Маленькі рученята, очі, сповнені надії. Що я міг вдіяти? Я стояв з порожньою блакитною склянкою в руці... Так, я сподіваюсь, що це більш ніколи не станеться зі мною».

Цією магичною формулою можливо користуватися також при написанні ділових листів, надаючи вказівки партнерам та підлеглим. Матері можуть користуватися цією формулою, коли треба змусити дитину щось зробити, а діти, у свою чергу, — коли вимагають чогось від батьків. Ви теж зрозумієте, що ця формула може бути дуже корисним психологічним знаряддям у вашому повсякденному житті.

Навіть у рекламі «Чарівна формула» використовується кожного дня. Наприклад, реклама акумуляторів. Диктор розповідає, як у результаті нещасного випадку на дорозі водій опинився в зачиненому автомобілі ніби у пастці. Потім він просить продовжувати розповідати саму жертву. Водій розповідає, що допомога надійшла вчасно лише тому, що акумулятор добре працював та він зміг покликати на допомогу, засвічуючи фари. Потім диктор звертається до глядачів: «Купуйте акумулятори і будете в змозі уникнути небезпеки». Я не знаю, скільки акумуляторів продала компанія, але я знаю, що це ефективний метод змусити публіку щось зробити або чомусь запобігти. Давайте розглянемо кожен з етапів формули.

Перше: Наведіть приклад, випадок з вашого життя.

Це та частина промови, яка займе більшу частину вашого часу. У ній ви описуєте свій досвід, який навчив вас чомусь. Психологи кажуть, що ми навчаємось двома шляхами: перший — закон досвіду, це коли ціла серія схожих випадків приводить до зміни нашої поведінки; та другий — закон впливу (закон ефекту), це коли *одна* вражаюча подія є причиною зміни нашої поведінки. Кожен з нас мав такий досвід. Нам не доведеться довго шукати таких прикладів, бо вони знаходяться на поверхні нашої пам'яті. У значній мірі наша поведінка зумовлена нашим досвідом. Згадуючи ці випадки, ми можемо змусити їх впливати на поведінку інших. Ми можемо зробити це, тому що люди реагують на слова так само, як на реальні події. Ви маєте розповідати так, щоб ваші слова впливали на публіку так само, як колись вплинули на вас події, про які йде мова. Це вимагає від вас чіткості, драматизації фактів та вміння зацікавити слухачів. Нижче ви знайдете цілий ряд пропозицій щодо надання прикладів.

Беріть приклади з власного досвіду.

Такі приклади є особливо ефективними, якщо це один окремий випадок, який мав особливий вплив на ваше життя. Він міг тривати лише декілька секунд, але його наслідки стали для вас незабутніми. Не дуже давно один чоловік під час наших занять розказав, як він доплив до берега, коли його човен перекинувся. Це було дійсно жахливо. Я певен, що кожен зі слухачів зробить висновок з цього прикладу: краще триматись човна, доки не прийде допомога. Я пам'ятаю другий жахливий випадок, що стосувався дитини та електричного нагрівача. Я й досі ніби бачу це все перед очима та завжди намагаюся бути уважним, коли діти знаходяться біля електроприладів. Багато наших інструкторів були вражені подібними випадками з досвіду своїх слухачів так, що тепер вони намагаються запобігти подібних випадків у себе вдома. Один, наприклад, більше ніколи не користується відкритим вогнем на кухні, бо почув, як він став причиною жахливої пожежі. Другий підписує всі склянки з отруюючими речовинами та ховає їх від дітей, бо чув розповідь однієї жінки, яка знайшла свою дитину непритомною у ванній кімнаті зі склянкою отрути в руці.

Власний досвід, який ви ніколи не забудете, є найкращим способом змусити людину діяти. Розповідаючи такі випадки, ви можете змусити публіку діяти — якщо це сталося з вами, це може статися й з ними, то краще скористатися вашою порадою.

Починайте свою промову з окремих деталей.

Починати промову краще з прикладів, тому що ви відразу ж привертаєте до себе увагу. Багатьом ораторам не вдається заволодіти увагою слухачів, тому що занадто часто починають із загальних зауважень, кліше або просто починають вибачатися, що ніяк не цікавить слухачів. «Я не звик до привселюдних промов». Це майже образливо, але інші фрази такого типу, мабуть, більш ввічливі, але на них теж мало звертають уваги. Не треба пояснювати, чому ви обрали цю тему, або казати, що ви не дуже гарно підготувались до виступу (слухачі це й самі швидко зрозуміють), або оголошувати тему промови, як святий батько в церкві читає молитву. Усі ці методи не допоможуть вам заволодіти увагою слухачів та змусити їх діяти.

Учіться у газетних та журнальних репортерів: починайте відразу ж з прикладів, і ви швидко заволодієте увагою слухачів.

Ось деякі речення, які притягають увагу немов магніт: «У 1942 році я опинився в лікарні», «Учора, коли ми снідали, моя дружина наливала каву та...», «Миңулого тижня я мчав по 42 шосе...», «Двері

мого офісу відчинились, та наш охоронець, Чарлі Вен, влетів до кімнати», «Я рибалив посередині озера та раптом побачив, що на мене мчить моторний човен».

Якщо ви почнете свою промову з фрази, яка містить у собі відповідь на запитання: Хто? Коли? Де? Що? Як? Чому?, ви скористаетесь комунікативними засобами, які є найстарішими у світі, щоб привернути увагу, — ви будете розповідати історію.

«Колись у стародавні часи» — ці чарівні слова відчиняють двері розвитку дитячої уяви. Ця ж сама методика, яка апелює до власних захоплень та інтересів людей, відкриє вам шлях до сердець слухачів.

Наповніть ваші приклади хвилюючими подробицями.

Самі по собі подробиці нецікаві. Кімната, просто обставлена меблями, неприваблива. Картина, де дуже багато неув'язаних між собою елементів, не притягає погляду. Занадто багато подробиць роблять розмову або привселюдну промову нудною. Секрет у тому, щоб вибрати тільки ті деталі та подробиці, які драматизують ваш виступ. Якщо ви хочете впевнити публіку, що перед тим, як подорожувати власним автомобілем, його треба оглянути на станції технічного огляду, усі ваші приклади мають стосуватися того, що з вами сталося, коли ви цього не зробили. Якщо ви почнете розповідати, як вам сподобався краєвид або де ви розташувались, коли прибули на місце, ви втратите увагу слухачів.

Але конкретні, мальовничі подробиці — це найкращий шлях відтворити інцидент, як він стався, ніби намалювати його для слухачів. Просто розповідаючи, що з вами стався нещасний випадок на дорозі, ви ніяк не заволодієте увагою публіки, та навряд чи хтось стане поводитись обережно перед колесами машини. Щоб відтворити жахливу картину, використовуйте всю можливу фразеологію, і ви вплинете на свідомість своїх слухачів. Ось приклад того, як один з членів нашої групи розповідав, як важливо бути обережним на зимових дорогах, сидячи за кермом.

«У 1949 році напередодні Різдва я прямував на північ по шосе № 41. Це було в Індіані. У машині зі мною були моя дружина та двоє дітей. Кілька годин ми майже повзли гладкою, як поверхня дзеркала, крижаною смугою. Деякі водії з'їхали з дороги, деякі намагалися просуватись вперед, здавалось, час рухається ще повільніше, ніж автомобілі.

Потім дорога стала кращою, бо ми виїхали туди, де крига розтанула під сонцем. Я натиснув на акселератор, щоб нагнати втрачений час. Інші машини зробили те ж саме. Здавалось,

кожен поспішає дістатись до Чикаго першим. Небезпека минула, і діти почали співати.

Потім дорога пішла вгору, і ми в'їхали до лісу. Коли машина на швидкості досягла верху, я побачив, занадто пізно, що північний схил пагорба вкритий кригою, наче річка, бо сонячне проміння не торкалось його. Машина попереду втратила управління і летіла в безодню. Я теж не міг нічого вдіяти, бо моя машина теж не слухалась мене. Ми теж легли вниз. Потім ми впали у сніговий замет. Машина, яка рухалась за нами, ударила нас у бік, укриваючи нас битим склом».

Завдяки подробицям слухачі мають змогу цілком охопити ситуацію та уявити краще, що сталося. Кінець кінцем, ваша мета — змусити публіку побачити те, що бачили ви, відчутти те, що відчували ви. Щоб досягти цього, треба вміло підібрати деталі, якими ви будете користуватись у своїй промові. Як ми вже казали в розділі четвертому, задача підготовки промови полягає у правильній організації відповідей на запитання Хто? Коли? Де? Що? Чому? Як? Ви повинні відтворити живу картину в уяві своїх слухачів.

Оживіть свій досвід.

Оратор повинен не тільки використовувати мальовничі подробиці, але й оживити свій досвід, який він описує. Усі великі оратори мали талант драматизувати події. Але це не така вже рідкісна риса, щоб її було можливо знайти лише в деяких обранців долі. Більшість дітей мають її. Багато наших знайомих уміють виразно розмовляти, користуються мімікою, ось це все й становить уміння драматизувати. Більшість із нас також має такі навички, отже треба докласти трошки зусиль та попрактикуватись, і ми розвинемо нашу майстерність.

Чим більше дії та хвилювання ви зможете вкласти у свою розповідь про якийсь випадок, тим більш вражені будуть ваші слухачі. Не має значення, скільки подробиць буде містити розповідь, має значення лише те, наскільки будуть схвилювані слухачі.

Ви описуєте пожежу? Дайте нам відчутти те хвилювання, яке відчув натовп, дивлячись, як пожежні боролися з вогнем. Ви розповідаєте про сварку з сусідом? Оживіть її, драматизуйте її. Ви описуєте, як боролися за життя, коли шторм скинув вас у воду? Дайте відчутти публіці той відчай, який ви відчули в ті жахливі хвилини свого життя. Бо однією з ваших цілей є зробити свою промову незабутньою. Ваші слухачі запам'ятають вашу розповідь та зроблять те, чого ви від них очікуєте, лише в тому випадку,

якщо ваш досвід залишиться в їхніх серцях. Ми пам'ятаємо про чесність Джорджа Вашингтона завдяки випадку з вишневим деревом, який дуже гарно описаний у біографії Уіма.

Новий заповіт є просто скарбницею, повною прикладів етичної поведінки, які викликають великий інтерес у людей (розповідь про доброго самаритянина).

Тобто, надання яскравих прикладів з особистого досвіду робить вашу промову більш пам'ятною, цікавою та легкою для розуміння. Ви передали свій досвід публіці, вони готові до відповідних дій. Тож будемо переходити до другого елемента (або другої фази) нашої формули.

Друге: Укажіть, яких дій ви вимагаєте від слухачів.

Наведення прикладів зайняло три чверті вашого часу. А ви маєте тільки дві хвилини на весь ваш виступ. Отже, вам залишається 20 секунд, щоб пояснити, яких дій ви вимагаєте та якою буде користь від цих дій. Подробиці вже не потрібні. Прийшов час для прямих вказівок. Користуйтеся газетною технікою. Замість того, щоб дати заголовок, ви дали новини, а заголовок у даному випадку служить заклик до дії. На цьому етапі треба дотримуватися наступних трьох правил:

Робіть вказівки точно та стисло.

Точно формулюйте мету перед публікою. Люди зроблять лише те, що ясно розуміють. Необхідно спитати себе, що ви вимагаєте від слухачів, що вони мають робити, до яких дій спонукають їх наведені вами приклади. Гарно було б також записати мету стисло, як телеграму, намагаючись зменшити кількість слів, та зробити мову точною та стислою, наскільки це можливо, але ніколи не кажіть: «Допоможіть сиротам нашого дитячого притулку!» Це занадто загальна фраза, замість цього краще скажіть: «Давайте домовимося наступної неділі взяти по 25 дітей із притулку на пікнік».

Важливо спрямувати публіку на певні дії. Наприклад, «Дбайте про своїх бабусь та дідусів» — це дуже загальний заклик, щоб змусити когось діяти. Замість цього краще сказати: «Відвідайте своїх бабусь та дідусів на цих вихідних». Заклик «Будьте патріотами» краще звучатиме, якщо ви скажете: «Прийміть участь у виборах наступного вівторка».

Зробіть так, щоб ваші вказівки було легко виконати слухачам.

Немає значення, якою буде промова, але оратор відповідає за те, щоб його мету, його прохання виконати дію можливо було

легко зрозуміти та виконати. Найкращий метод досягти цієї мети — це бути специфічним. Якщо ви хочете, щоб ваші слухачі поліпшили свої здібності щодо запам'ятовування імен, не кажіть: «Зараз починайте поліпшувати свою пам'ять на імена». Це дуже загально та дуже важко виконати. Замість цього скажіть: «Повторіть ім'я незнайомця, якого ви зустріли п'ять хвилин тому, п'ять разів».

Оратори, які дають конкретні, точні вказівки, досягають більшого успіху, ніж ті, хто покладається на узагальнення. Сказати: «Підпишіть поштову картку за столом у кінці кімнати» краще, ніж спонукати надіслати поштову картку однокласнику, який знаходиться в лікарні.

Питання правильного чи неправильного формулювання мети можна вирішити, якщо подивитись на це з точки зору слухачів. Деякі «неправильні» фрази теж впливають на слухачів, та в деяких випадках їх вплив ще більш ефективний.

Вимовляйте свою мету переконливо.

У данному випадку мета і є вашою темою, то ж слід вимовити її переконливо. Як заголовок виділяють великими літерами, вам слід виділити свій заклик до дії голосом та спрямувати слухачів на виконання дії. Ви збираєтесь справити враження на публіку. Зробіть це таким чином, щоб публіка відчула відвертість вашого заклику до дії. Переконливість має прозвучати у ваших останніх словах, за допомогою яких ви переходите до третього, заключного, елементу «Чарівної формули».

Третє: Визначте причину, або покажіть, яку користь публіка може отримати від виконання запропонованих вами дій.

Тут знову потрібна стислість. На цьому етапі ви маєте показати слухачам, якого стимулу або нагороди вони можуть чекати, якщо зрозуміють те, що ви щойно запропонували.

Будьте впевнені, що причина відповідає наведеному прикладу.

Уже дуже багато написано про мотивацію в ораторському мистецтві. Це дуже велика тема та корисна для тих, хто має спонукати інших діяти. Виступаючи з короткою промовою, яка має змусити діяти, про що і йде мова в цьому розділі, усе, на що ви можете сподіватись, — це, перш за все, стисло в одному або двох реченнях показати користь наслідків запропонованої дії та сісти на місце.

Найважливішим є той факт, що користь, яку слухачі мають отримати, випливає з того прикладу, який ви навели. Якщо ви

розповідаєте про те, як зекономили гроші, купуючи стару машину, та закликаєте слухачів купувати старі машини, підкресліть економічні переваги. Не треба казати, що багато старих машин виглядають краще, ніж нові моделі.

Виділяйте тільки одну мету.

Більшість продавців можуть назвати вам безліч причин, за якими ви маєте купувати їхні товари. Так само й ви можете назвати декілька причин, які стосуються вашого прикладу. Але знов найкращим буде вибрати тільки одну, найголовнішу, з них. Ваші останні слова повинні бути стислими та ясними, як рекламний заклик у журналі. Якщо ви будете дотримуватись цих правил, ви оволодієте майстерністю виступати з закликами. Ніякі засоби не допоможуть подати більш одного товару або однієї ідеї за один раз. Дуже рідко, рекламуючи товар, дають більш ніж одну причину, за якою ви маєте його купувати. Одна й та ж компанія може рекламувати свій товар на телебаченні, по радіо та в газетах, але рекламний заклик залишається незмінним. Якщо ви проаналізуєте рекламу в журналах, газетах та по телевізору, ви будете здивовані, як часто використовується «Чарівна формула», щоб змусити людей щось купувати.

Є інші методи надання прикладів: виставки, показ моделей, порівняння, надання статистичних даних. Ми ще поговоримо про це в розділі 13, коли будемо обговорювати довгі виступи з метою переконати публіку. У цьому розділі була побудована формула для використання прикладів з власного досвіду, бо це найлегший, найцікавіший, драматичний та переконливий метод для оратора, який виступає зі стислою промовою, намагаючись змусити слухачів діяти.

Розділ 8

Інформуючі промови

Можливо, ви часто зустрічали таких ораторів, як той, який виступав у Сенаті Сполучених Штатів та тільки роздратував слухачів. Це був високий урядовий чиновник, але він чітко не знав своєї мети, і важко було зрозуміти, що він має на увазі. Збентеження слухачів зростало. Потім підвівся сенатор з Північної Кароліни Самуель Джеймс Ірвін-молодший.

Він сказав, що цей чиновник нагадав йому про одного чоловіка в нього вдома. Цей чоловік найняв адвоката, щоб розлучитися з дружиною, хоча він і визнавав, що вона красива, гарно готує їжу, вона також є зразковою матір'ю.

«Тоді чого ви хочете розлучитися з нею?» — запитав його адвокат.

«Вона весь час розмовляє», — відповів чоловік.

«Про що ж вона розмовляє?»

«Оце проблема, — відповів чоловік, — вона ж ніколи не каже».

Це є також проблемою багатьох ораторів, як чоловіків, так і жінок. Слухачі не знають, про що вони розповідають. Вони цього ніколи не кажуть. Вони ніколи не пояснюють, що мають на увазі.

У сьомому розділі ви отримали формулу побудування стислої промови з метою змусити слухачів діяти. Зараз я розповім вам, як побудувати промову, якщо вашою метою є надання певної інформації слухачам.

• Ми «виступаємо» з такими промовами багато разів на день: даючи вказівки або інструкції, пояснюючи щось або щось докладаючи. В усіх життєвих ситуаціях та в усіх виступах перед слухачами промова з метою інформувати йде на другому місці після промови з метою змусити діяти. Здатності говорити передує здатність змусити інших до дій. Оуен Д. Янг, один з видатних американських промисловців, підкреслював необхідність ясно висловлювати свої думки в сучасному світі:

«Коли хтось розвиває свої здібності висловлюватись так, щоб інші розуміли його, він також збільшує свої можливості. У сучасному суспільстві, коли навіть дуже прості питання вимагають кооперації та співробітництва, по-перше, необхідно, щоб люди розуміли один одного. Мова — головний провідник розуміння, ось ми маємо навчитись правильно користуватись нею».

У цьому розділі надані деякі пропозиції, щоб допомогти вам правильно та диференційовано користуватися мовою, так, щоб публіка не відчувала ніяких труднощів щодо розуміння ваших промов. Людвіг Віттенштейн казав: «Усе, про що ми тільки можемо подумати, може бути сформульовано ясно й чітко, усе, що ми можемо сказати, ми можемо сказати теж ясно й чітко».

Перше: Обмежте свою тему так, щоб вам вистачило часу, який ви маєте для виступу.

Під час однієї із своїх лекцій для викладачів професор Вільям Джеймс зауважив, що можливо обговорити тільки одну тему під час лекції, яка триватиме годину. Але я щойно чув оратора, який мав три хвилини та збирався розглянути одинадцять питань. Шістнадцять з половиною секунд на кожне питання! Здається, нечувано, чи не так? Як міг такий освічений чоловік зробити таку

дурницю? Це екстремальний випадок, але такі помилки дуже часто зустрічаються. Він, як гід компанії Кука, який показує туристам Париж за один день. Це можна зробити, так, можна оглянути Американський музей національної історії за тридцять хвилин. Але ви нічого не зрозумієте та не отримаєте ніякого задоволення. Багато інформативних промов терплять невдачу, тому що оратор намагається розповісти світову історію за дуже обмежений час. Він стрибає від одного питання до другого з легкістю та жвавістю гірського козла.

Якщо, наприклад, ви маєте розповісти про профспілки, не треба намагатися розповісти за три або шість хвилин, чому та як вони виникли, методи, якими вони працюють, про гарні та погані риси їх діяльності та як вирішуються виробничі питання. Ні, та ще раз ні. Якщо ви спробуєте це зробити так, вас ніхто не зрозуміє. Усе змішається, бо матеріалу забагато для одного разу.

Чи не було б мудріше взяти щось одне, якусь одну проблему, одне питання щодо профспілок, повністю розкрити його та проілюструвати? Звичайно, було б. Така промова залишає враження. Вона ясна, її легко слухати та запам'ятати.

Одного ранку я зайшов до знайомого президента компанії та був здивований, коли знайшов на дверях його кабінету чудну табличку. Виконавчий директор, мій старий друг, розповів мені, чому

«Але його ім'я дуже йому підходить», — сказав мій друг.

«Його ім'я? — повторив я. — Але він один із Джонсів, які контролюють компанію, чи не так?»

«Я маю на увазі його прізвище, — сказав мій друг. — Його всі називають «Де-він-зараз» Джонс. Він ніде довго не затримується. Його родина поставила на його місце його кузена. Він ніколи не цікавився бізнесом. Він проводить на роботі цілий день, але що він робить? Увесь час він сує свій ніс у кожен дірку. Йому здається важливішим знати, чи вимкнув світло якийсь клерк, або що робить з паперами стенографістка, ніж вивчати діяльність торгової компанії. Він не дуже часто буває у себе в офісі. Ось чому ми називаємо його «Де-він-зараз».

«Де-він-зараз» Джонс нагадує мені багатьох ораторів, які роблять свою справу не краще за нього. Вони недисципліновані, тому погано роблять свою справу. Вони, як містер Джонс, намагаються зробити занадто багато. Невже ви їх не чули? Та в середині промови чи не задавали ви собі такого запитання: «Про що він зараз говорить?»

Навіть деякі досвідчені оратори роблять схожі помилки. Можливо, їх осліплює віра в свій досвід та свої здібності. Ви не повинні робити таких помилок. Дотримуйтеся своєї головної теми. Якщо

ви будете ясно висловлюватись, ваші слухачі завжди зможуть сказати: «Я розумію його. Я знаю, про що він зараз говорить!»

Друге: Послідовно систематизуйте свої думки.

Практично всі теми можна розвинути, користуючись логічною послідовністю, яка базується на прийнятті до уваги часу, місця та спеціальних підтем. Послідовність часів, наприклад, означає минулий, теперішній та майбутній часи, ви можете почати з конкретної дати та йти до минулого або майбутнього часу. Скільки деталей ви використаєте у своїй промові, буде залежати від того часу, який вам надається для вашої промови. Послідовність простору означає, що ви вибираєте центральну ідею та рухаєтесь від неї у всіх напрямках: на північ, на південь, на захід, на схід. Якщо ви описуєте Вашингтон, ви можете починати з куполу Капітолію та описувати місто від Капітолію. Якщо ви описуєте двигун внутрішнього згоряння літака чи автомобіля, краще розкласти його на деталі.

Деякі теми краще освічувати за традиційним планом або схемою, так, якщо ви будете описувати структуру уряду США, то слід починати з того, що урядові органи розподіляються на законодавчі, виконавчі та юридичні.

Третє: Дотримуйтесь послідовності пунктів.

Найпростіший метод зробити промову чіткою, простою та зручною для розуміння слухачів — це дотримуватись послідовності викладання окремих пунктів або підтем бесіди.

«Перше питання, яке я ставлю, це...» — прямо так можна й починати. Коли ви обговорили це питання, ви можете сказати, що переходите до другого. Так можна провести й увесь виступ.

Доктор Ральф Банче, коли перебував на посту помічника генерального секретаря ООН, виступаючи одного разу в Нью-Йорку, почав так: «Сьогодні я вибрав собі таку тему — «Заклик до людських відносин» — з двох причин, — сказав він. — По-перше, це...» — продовжував доктор Банче. Після того, як він сказав усе щодо першого пункту, він сказав: «По-друге, це...» Протягом усієї промови він дотримувався цієї методики та підвів публіку до логічного висновку:

«Ми повинні ніколи не втрачати віри в здатність людини творити добро».

Такий самий метод дав і очікуваний ефект, коли економіст Пол Дуглас виступав перед об'єднаним комітетом конгресу з питань бізнесу в країні. Він виступав у якості податкового інспектора та сенатора від штату Іллінойс.

«Найефективніше та найшвидше ми можемо діяти, якщо знизимо податки для груп людей з низькими та середніми прибутками, це ті люди, які витрачають на податки майже всі свої гроші. Ось це і є моєю темою», — почав він.

«Специфічно, що...» — сказав він потім.

«Далі...» — продовжував він.

«Ще я хочу додати, що...»

«Є три головних причини: Перша.... Друга.... Третя....»

«У підсумку я хочу сказати, що нам треба негайно знизити податки для тих, хто має низькі та середні прибутки, щоб підвищити попит та покупну здатність».

Четверте: Порівнюйте незнайоме зі знайомим.

Іноді ви відчуваєте, що даремно намагаєтесь пояснити, що ви маєте на увазі. Те, що вам цілком зрозуміло, вимагає неабиякого пояснення, щоб слухачі теж зрозуміли, про що йде мова. Що робити? Порівняйте це з тим, що ваші слухачі добре розуміють; скажіть, що одне схоже на друге, незнайоме схоже на знайоме.

Припустимо, що ви обговорюєте якусь тему, яка стосується хімічної промисловості, наприклад, каталізатори.

Це речовина, яка викликає зміни в інших речовинах, але сама залишається незмінною. Це звучить просто. Але чи є це пояснення найкращим? Це як маленький хлопчик на шкільному подвір'ї, який сміє та ображає інших дітей, але його ніхто ніколи навіть не торкається.

Деякі місіонери зустрілися з проблемою викладання незнайомих тверджень знайомими словами, коли перекладали Біблію на діалект одного з племен екваторіальної Африки. Чи мали вони робити літературний переклад? Вони розуміли, що якщо вони його зроблять, місцеві мешканці не зрозуміють усіх слів.

Візьмемо рядок: «Хоча ваші гріхи криваві, вони стануть білими, наче сніг». Чи слід було перекладати це дослівно. Місцеві мешканці не знають, що таке сніг. Але вони дуже часто залізають на пальми та скидають донизу кокоси на ланч. Місіонери зв'язали незнайоме зі знайомим. Вони змінили рядок таким чином: «Хоча ваші гріхи криваві, вони стануть білими, як м'якоть кокосу».

За тими обставинами найкращого рішення не можна було б і вгадати, чи не так?

Перетворіть окремий факт на картину.

Як далеко від нас сонце? Місяць? Найближча зірка? Учені відповідають на ці запитання за допомогою використання математичних даних. Але наукові лектори та письменники знають, що

середній слухач не зрозуміє такого пояснення. Вони перетворюють цифри на картинки.

Відомий учений Сер Джеймс Джінс особливо зацікавився людським прагненням досліджувати Всесвіт. Як учений експерт він дуже гарно знав математику, та також він добре знав, що ефективніше він буде, якщо не буде дуже часто використовувати цифри.

«Наше сонце (зірка) та планети навколо нас знаходяться так близько, що ми навіть не розуміємо, наскільки далеко від нас знаходяться інші космічні об'єкти, — писав він у своїй книжці «Всесвіт навколо нас». — Навіть найближча зірка (Проксіма Центаври) віддалена на 25 000 000 000 000 миль», — казав він. Потім він «оживляв» свої цифри та пояснював так: якщо хтось попрямував би від землі зі швидкістю світла — 186 000 миль на секунду — то йому вдалося б досягти Проксіми Центаври лише через чотири з половиною роки.

Таким чином він показав космічну відстань більш реальною, ніж один оратор, якого я чув колись, описував таку просту річ як відстань на Алясці, бо він сказав: «Площа Аляски 590 804 квадратних миль». Та так нічого й не додав, щоб слухачі могли уявити собі дійсні розміри штату.

Це нічого не пояснило мені. Я уявив собі дійсну велич Аляски, коли взнав з іншого джерела, що площа її більш ніж взяті разом площі таких штатів як Вермонт, Нью-Хемпшир, Мен, Массачусетс, Род-Айленд, Коннектикут, Нью-Йорк, Нью-Джерсі, Пенсільванія, Делавер, Мериленд, Західна Вірджинія, Північна Кароліна, Південна Кароліна, Джорджія, Флорида, Теннессі та Міссісіпі. Тепер 590 804 квадратні милі набули іншого значення, чи не так? Ви розумієте тепер, що на Алясці дуже багато місця.

Де кілька років тому один із слухачів наших курсів описував жадливий випадок на шосе, створюючи досить мальовничу картину в нашій уяві: «Ви прямуєте сільською місцевістю по шосе з Нью-Йорка до Лос-Анджелеса та замість дороговказів бачите вздовж шосе труну за труною, де поховані жертви кривавих випадків на дорогах. Ви минаєте їх кожні п'ять секунд, бо вони розташовані по дванадцять штук на милю, з одного краю країни до другого».

Відтоді, коли я їхав машиною на далеку відстань, я завжди уявляв собі цю жадливу картину дуже реально.

Чому це так? Тому що слухові враження не так легко пригадати. Вони зникають, як сльота з гладкої кори дерева. А зорові враження? Кілька років тому я бачив ядро гармати, яке влучило в будинок під час битви Наполеона при Ульмі. Зорові враження, як те ядро: вони мають дуже сильний поштовх, дуже сильний вплив. Вони залишаються надовго після закінчення самих подій.

Уникайте технічних термінів

Якщо ви належите до працівників технічної галузі: якщо ви фізик, адвокат, інженер або ви зайняті в дуже специфічному бізнесі, вам слід бути двічі уважним, коли ви виступаєте з промовою, говоріть прості слова та давайте лише необхідні деталі.

Будьте двічі уважні, бо в силу своїх професійних обов'язків я чув сотні промов, які потерпіли просто жахливу невдачу через надмірне використання спеціальних термінів. Виявилось, що оратори не усвідомлюють того, що публіка може бути зовсім неосвіченою в тій галузі, якої стосується їх промова. Що ж сталось? Вони продовжували виступати, користуючись фразами та термінами, які були сповнені значення для них, але на публіку це впливало так само, як води річки Міссурі після зливи на кукурудзяні лани Айови та Канзасу.

Що робити такому оратору? Йому треба прочитати та скористатися порадою колишнього сенатора Беверіджа з Індіани:

«Дуже гарно вибрати з публіки людину, яка виглядає найменш освіченою та змусити її зацікавитися вашою промовою. А зробити це можливо лише за допомогою послідовного та ясного викладання фактів. Найкращим методом навіть буде вибрати дитину, яка прийшла з батьками, та уявити собі, що ви виступаєте саме для неї.

Скажіть самі собі, або скажіть голосно для публіки, якщо ви бажаєте, що ви будете докладати всіх зусиль, щоб висловлюватися настільки просто, що навіть дитина зрозуміє ваші пояснення та питання, які ви обговорюєте, а після вашого виступу зможе розповісти, про що ви говорили».

Один лікар, виступаючи на наших заняттях, помітив, що «діафрагмове дихання більш корисне для здоров'я, бо збільшує кількість крові, яка надходить до серця». Цією фразою він ледве не зіпсував свою промову. Але інструктор вчасно зупинив його та попросив показати, як воно відбувається — це «діафрагмове дихання» та пояснити доступно для слухачів мовою.

Завжди краще йти від простого до складного. Наприклад, якщо вам треба пояснити групі домогосподарок, чому треба розморозувати холодильник, то наступне пояснення нічого не дасть:

«Принцип роботи холодильників полягає в тому, що випарювач витягає тепле повітря та перетворює його на холод. Якщо шар криги на поверхні випарювача перевищує припустиму норму, з'явиться необхідність найбільш частого включення двигуна, бо товщина криги не дає випарювачу працювати, як слід».

Подивіться тепер, наскільки легше буде зрозуміти, про що йде мова, якщо лектор почне з того, що добре знайоме домогосподаркам:

«Ви добре знаєте, де зберігати в холодильнику м'ясо. Ви також знаєте, як накопичується холод у морозильній камері. З кожним днем крига стає товстішою та товстішою, до тих пір, поки не виникне потреба розморозити холодильник, щоб він працював, як слід. Шар криги стає таким товстим, як ковдра, якою ви вкриваєтесь уночі. Чим товще він стає, тим важче морозильній камері охолоджувати весь холодильник. Тоді двигун повинен працювати з більшим навантаженням, щоб підтримувати необхідну температуру. Але, якщо у вашому холодильнику є автоматичний режим розморожування, крига ніколи не буває занадто товстою. Внаслідок цього зменшується навантаження на двигун».

З цього приводу Арістотель давав дуже цінну пораду: «Думайте, як мудреці, але висловлюйтеся, як пересічні люди». Якщо вам дійсно потрібно скористатися технічним терміном, не використовуйте його, доки не пояснили слухачам, що він означає. Особливо це має відношення до ключевих слів вашої промови, якими ви постійно користуєтесь під час свого виступу.

Одного разу я чув біржевого брокера, який виступав перед групою жінок. Він хотів надати їм основи банківської справи та інвестицій. Він розмовляв дуже простою мовою та побудував свій виступ у формі бесіди. Він дуже ясно все пояснив за винятком деяких спеціальних термінів, які використовував дуже часто, бо це було необхідно. Таким чином, цікава дискусія перетворилась на складну загадку, бо він не усвідомлював, що слова, які дуже знайомі йому в силу його фаху, зовсім незнайомі його слухачам.

Не треба уникати термінів, яких, ви знаєте, публіка не зрозуміє. Їх лише треба пояснити. Ви завжди зможете це зробити: словник завжди поруч.

Ви збираєтесь розповідати про торгівлю, економіку або ліберальне мистецтво? Про урядові субсидії або про випадки на дорогах? Чи підтримуєте ви всюдозвільність при вихованні дітей? Розповідайте, але спочатку будьте впевнені, що ваші слухачі розуміють усі спеціальні терміни, якими ви збираєтесь скористатися.

П'яте: Використовуйте зорові засоби.

Нерви, які йдуть від очей до мозку, у багато разів довші, ніж ті, що йдуть до вуха; наука каже нам, що ми приділяємо в двадцять п'ять разів більше уваги тому, що бачимо, ніж тому, що чуємо.

Старе японське прислів'я каже: «Краще один раз побачити, ніж сто разів почути».

Якщо ви хочете, щоб вас гарно розуміли, скористайтеся зоровими засобами. Ось план засновника Національної Компанії Касових Апаратів. Він писав у своїй статті для «Систем Магазін»:

«Я з'ясував, що ніхто не може поклатись лише на мовні засоби, щоб постійно привертати увагу. Потрібне щось додаткове. Краще, в якості додаткових засобів, використовувати картини, малюнки та діаграми, бо вони переконливіші за слова, але малюнки переконливіші за діаграми. Ідеальний варіант — це використання слів лише щоб пояснити, що зображено на малюнках, роз'яснити їх сенс та зв'язати їх в одне ціле. Я зрозумів також, що малюнки мають більше значення, якщо я маю справу з чоловічою аудиторією».

Якщо ви використовуєте таблицю або діаграму, майте на увазі, що велика кількість таблиць дуже швидко набридне, та слухачі почнуть нудьгувати. Малюйте на дошці швидко та схематично. Слухачам не потрібен витвір мистецтва. Використовуйте аббревіатури, пишіть великими літерами, коли пишете або малюєте, продовжуйте говорити та постійно повертайтеся до публіки.

Коли ви використовуєте зорові засоби, дотримуйтесь цих порад, і успіх вам гарантований:

1. Не показуйте експонат, доки не виникне потреба в цьому.
2. Використовуйте такі експонати, щоб їх було видно з усіх місць залу.
3. Не давайте експонати публіці, поки самі говорите. Навіщо вам конкуренція?
4. Тримайте експонат вище, щоб слухачі могли його бачити.
5. Пам'ятайте: експонат, що рухається, краще, ніж стаціонарний.
6. Не треба дивитись на експонат, який ви демонструєте, бо ви спілкуєтесь з публікою, а не з експонатом.
7. Коли експонат вам більше не потрібен, приберіть його геть.
8. Якщо експонат, який ви збираєтесь показати, має якесь «таємниче значення» або вимагає якоїсь таємниці, поставте його на стіл поруч з собою та вкрийте чимось, щоб його не бачили слухачі. Ви можете звертатись до нього, але не називайте, що це. Коли ви будете готові показати його, слухачі будуть дійсно зацікавлені.

Зорові матеріали все більше використовуються для найкращого розуміння промов та лекцій. Немає кращого способу впевнитись, що публіка зрозуміла вас, як показати те, про що ви говорили, те, що ви маєте на увазі.

Два американських президенти, обидва майстри слова, указували, що здібність ясно висловлюватися є результатом тренування та дисципліни. Як казав Лінкольн, ми повинні мати пристрасть до ясності. Він розповідав доктору Гулліверу, президенту коледжу Нокс, як розвинути цю «пристрасть» з юних років:

«Коли я був ще маленькою дитиною, я пам'ятаю, як драгувало мене, якщо хтось розмовляв зі мною таким чином, що я не міг його зрозуміти. Мені здається, що ніщо ніколи не драгувало мене так у житті. Я й досі виходжу з себе в схожих ситуаціях. Я пам'ятаю, як одного разу я пішов спати після того, як провів вечір з батьком та нашим сусідом. Я так нічого й не зрозумів з їхньої розмови. Я не міг спати, я пригадував та пригадував їхню розмову, поки не пригадав її слово в слово. Я намагався перекласти її мовою, доступною для будь-якого хлопчика, щоб він міг її зрозуміти. Це стало для мене пристрастю, з тих часів і досі».

Інший видатний президент, Вудроу Вільсон, написав слова, які стануть гарною порадою та відповідним закінченням цього розділу:

«Мій батько був людиною високих інтелектуальних здібностей. Найкращу освіту я отримав від нього. Він не терпів невиразності, і з того часу, як я почав писати та до самої його смерті, до 1903 року, коли йому був 81 рік, я приносив йому все, що писав. Він змушував мене голосно прочитати те, що я написав. Це завжди драгувало мене. Але я читав. Він постійно зупиняв мене: «Що ти хотів цим сказати? Що ти мав на увазі?» Я відповідав йому, та, певна річ, роблячи це, я висловлювався точніше та простіше, ніж на папері. «Чому ти сказав так? — продовжував він. — Не треба палити з гармати по горобцях. Треба влучити з рушниці в окремого птаха».

Розділ 9

Переконуючі промови

Одного разу маленька групка людей опинилась на шляху урагану. Звісно, не справжнього урагану, але дуже схожого на нього. Звали цей ураган Моріс Гольдблат. Ось як один чоловік з групи описує цей випадок:

«Ми сиділи за ланчем у Чикаго. Ми знали, що цей чоловік має репутацію сильного оратора. Ми із зацікавленістю дивились на нього, коли він устав, щоб говорити. Він почав спокійно, — приємний чоловік середнього віку — дякуючи нам, що запросили його. Він хотів розказати про щось серйозне, так він сказав, та сказав, що сподівається, що ми пробачимо йому, якщо він завдає нам клопоту.

Потім він налетів, як вихор. Він нахилився вперед, його очі пронизували нас. Він не підвищував голосу, але мені здавалось, що він звучить, як гонг.

«Подивіться навколо себе, подивіться один на одного, чи знаєте ви, скільки з вас, сидячих у цій кімнаті, помре від раку? Один з чотирьох з тих, кому за 45. Один з чотирьох!»

Він замовк, та його обличчя посвітлішало. «Це просто суворий факт, але це можна поправити, — сказав він. — Можна щось зробити, та це щось — це прогрес у лікуванні раку та пошук причини його появи».

Потім він похмуро подивився на нас, його зір блукав по столу. «Чи хочете ви допомогти цьому прогресу?» — спитав він.

«Чи могла бути інша відповідь, ніж «Так», серед нас тоді?» — подумав я та всі інші теж.

Менш ніж за хвилину він утягнув нас у кампанію, яку проводив».

Отримуйте позитивну реакцію слухачів завжди та всюди, як це сталося з містером Гольдблатом. Він драматизував свою промову так, що ми просто не могли не відгукнутися на його прохання. Він та його брат Натан починали з маленької крамниці, та потім мережа їх універмагів давала прибуток не менш ніж 1 млн доларів за рік. Вони досягли небаченого успіху, але потім Натан помер від раку. Хвороба вбила його дуже швидко.

Після цього Моріс пожертвував мільйон доларів Чиказькому університету, який проводив дослідження ракових хвороб та шукав ліки й способи лікування раку. Він також виступав, закликаючи людей боротися проти раку.

Усі ці факти сприяли тому, що Моріс Гольдблат завоював нашу довіру, переконав нас. Відвертість, чесність, ентузіазм, самовідданість.

Він присвятив своє життя цій боротьбі, що й змусило нас погодитися з ним, відчутти бажання допомогти страждаючим людям.

Перше: Заслужіть та отримайте довіру.

Квінтіман описував оратора як «гарну людину, яка вміє майстерно говорити». Він мав на увазі відвертість та характер. Ніщо не може зайняти місце цих рис, які необхідні для ефективності ваших виступів. Піртонт Морган казав, що характер — це найкращий засіб отримати кредит; це ж саме стосується довіри публіки.

«Відвертість, з якою говорить людина, — казав Олександр Вулкот, — надає колір правди її голосу, який не може ніколи мати лжесвідок».

Особливо, коли метою нашої промови є переконати публіку, необхідно говорити з внутрішньою переконаністю у своїй правоті. Спочатку ми повинні бути переконані самі, а потім намагатись переконати і публіку.

Друге: Отримайте позитивну відповідь.

Уолтер Діл Скотт, колишній президент Північно-Західного університету, казав, що «кожна ідея, концепція або висновок сприймається як істина завдяки протилежній ідеї».

Це впливає на позитивний настрій публіки. Мій гарний друг професор Гаррі Оверстрит блискуче розглянув та описав цю концепцію у своїй лекції, з якою виступав у Новій Школі соціальних досліджень у Нью-Йорку:

«Майстерний оратор отримує багато позитивних відповідей на поставлене питання. Він досягає психологічного зв'язку з публікою та спрямовує її думки. Це як гра в більярд. Ви штовхаєте кулю в якомусь напрямку, але потрібна додаткова сила, щоб вона відхилилась від цього напрямку, ще більша сила потрібна, щоб куля рухалась в зворотньому напрямку.

Психологічна модель тут проста. Коли людина каже «ні» та дійсно має це на увазі, вона робить щось більше, ніж вимовляє слово з двох літер. Увесь організм націлений на негативну реакцію, на відхилення. Це майже фізичне небажання діяти. Уся нервова система протидіє сприйняттю. Коли ж людина каже «так», організм позитивно настроєний. Отже, якщо ми отримуємо багато відповідей «так», ми, в цілому, отримуємо позитивну реакцію на всю промову.

Це дуже проста техніка — техніка позитивних відповідей. Але ж нею часто нехтують. Часто здається, що люди відчувають свою значність, протиставляючи себе іншим. Радикал приходить на конференцію зі своїми консервативними настроями та відразу намагається висловити їх. Що тут гарного? Якщо він хоче просто отримати задоволення сам від себе,

він його отримає. Але якщо він намагається досягти чогось, він просто психологічно нерозумний.

Дайте студентові, покупцю, дитині, чоловіку або дружині спочатку відповісти «ні», та вам потім знадобляться ангельське терпіння й мудрість, щоб перетворити негативний настрій на позитивний».

Але як отримати ці позитивні відповіді та позитивні реакції? Дійсно, просто. «Мій спосіб почати та виграти суперечку, — стверджував Лінкольн, — це знайти спільні точки зору». Він знаходив такі спільні точки зору, навіть тоді, коли вирішувались питання рабства. «Перші півгодини він ставив такі питання, що не було жодної людини, яка б не була з ним згодна. А потім крок за кроком він підводив публіку до висновків, які були потрібні йому».

Невже це не очевидно, що оратор, який сперечається з публікою, змушує її захищатись, викликає упертість, внаслідок чого слухачі просто не в змозі погодитися з ним. Чи мудро починати зі слів: «Я збираюся довести вам, що...» Ні. Бо слухачі сприймають це як виклик та думають про себе: «Що ж, подивимося, як ти це зробиш!» Не краще було б починати з того, у що вірить публіка та ви самі, а потім поставити запитання, на які кожен бажає знайти відповіді. А потім шукайте відповіді на поставлені запитання зі слухачами. Надайте факти, як ви їх бачите, але настільки ясно, щоб вони привели до бажаних висновків. «Найкраща суперечка — це така суперечка, яка здається просто поясненням».

По кожному питанню можна знайти спільні зі слухачами пункти. Наприклад: 3 лютого 1960 року Гарольд Макміллан звертався до обох палат парламенту Південно-Африканського Союзу. Він мав презентувати антирасистську політику Об'єднаного Королівства перед законодавчим органом у ті часи, коли апартеїд був головною політикою. Чи почав він свою промову прямо з цього? Ні. Він почав з того, що Південна Африка досягла значного прогресу та зробила значний вклад у світову економіку. Потім він дуже тактовно торкнувся різних точок зору на проблему расизму. Він навіть помітив, що не має сумніву у відвертості їх переконань. Його промова нагадувала промову Лінкольна у Форті Самтер. «Ми є членами співтовариства, — сказав прем'єр-міністр, — це ж наше відверте бажання надати Південній Африці нашу допомогу та підтримку. Але я сподіваюсь, що ви не будете заперечувати мені сказати відверто, що деякі аспекти вашої політики роблять це неможливим для нас, бо вони суперечать нашим глибоким переконанням щодо прав свободної людини та тієї політики, яку ми проводимо на своїй території. Мені здається, що ми, як друзі, без аби

яких звинувачень та докорів, повинні визнати, що в сучасному світі нас розділяє саме це».

Не має значення, наскільки він переконав слухачів, але ніхто не сумнівався, що оратор дуже відверта та справедлива людина.

А який був би результат, якби прем'єр-міністр Макміллан відразу ж підкреслив різницю в політиці двох держав?

Професор Джеймс Харвей Робінсон у роботі «Інтелект у розвитку» дає психологічну відповідь на це питання:

«Іноді ми відкриваємо для себе, що змінюємо свою думку без будь-якого натиску, повільно, але якщо нам кажуть, що ми неправі, ми обурюємося. Ми майже не усвідомлюємо, як формуються наші переконання, але вони дорогі та близькі нам, якщо хтось посягає на них, ми відчуваємо себе так, ніби нас пограбували. Це дійсно не самі ідеї, це — наша самоособистість, якій щось погрожує».

Коротеньке слово «моє» найбільш важливе для людини, та вміння користуватись ним є початком мудрості. Воно має однакову силу, не зважаючи на те, про що ви говорите: мій обід, моя собака, мій будинок, моя віра, моя країна або мій Боже. Ми звикли до деяких означених фактів, але сприймаємо їх як істину. Якщо щось змушує нас сумніватися, ми навіть несвідомо шукаємо шляхів виправдання своїх переконань щодо цих фактів. Внаслідок цього ми завжди знаходимо причини, щоб не змінювати свою точку зору.

Третє: Розмовляйте з ентузіазмом, який заражає публіку.

Протилежні думки рідко з'являються в головах слухачів, якщо оратор презентує свої ідеї з ентузіазмом, який захоплює публіку. Я кажу «заразливий», бо ентузіазм має бути таким. Він відкидає всі негативні та протилежні ідеї. Коли ваша мета переконати публіку, пам'ятайте, що ефективніше діяти на емоції, ніж на думки. Почуття сильніші за холодні думки. Щоб викликати почуття, треба бути відвертим. Красиві фрази, гарні приклади, гармонія голосу та граціозних жестів не варті нічого, якщо оратор говорить невідверто. Якщо ви хочете справити враження, вам треба бути враженому самому. Ваші сяючі очі, упевнений голос та відверті манери допоможуть вам спілкуватися з публікою. Кожного разу, коли ви виступаєте, особливо, якщо ваша мета — переконати в чомусь публіку, усе, що ви робите, впливає на публіку. Якщо ви поводитесь з теплотою до слухачів, так само й вони будуть поводитися з вами, якщо ви будете антагоністичні, то сміливо можете очікувати на антагонізм з боку публіки. «Коли люди в церкві

засинають, єдине, що ви можете зробити, — це дати капельдинеру гострий дрючок, нехай він проколе проповідника», — писав Генрі Ворд.

Колись я був у журі, яке запросили для надання нагороди, медалі Куртиса, у Колумбійський університет. Там було півдюжини випускників, усі гарно підготовлені, та всі з них прагнули виграти. Але вони хотіли виграти медаль, це була їх мета. Вони не мали бажання переконати когось у чомусь, бо це бажання було дуже малим.

Вони обрали ці теми, тому що вони дозволяли продемонструвати ораторські здібності. Вони самі особисто не були зацікавлені своїми темами. Їх промови нагадували просто вправи з ораторського мистецтва.

Виняток створив зулуський принц. Він вибрав собі тему: «Внесок Африки у сучасну цивілізацію». Він уклав неабиякі почуття в кожне слово. Його промова не була простою вправою, вона була жива, вона була сповнена переконання та ентузіазму. Він говорив як представник свого народу, свого континенту, його слова були сповнені мудрості, характеру та доброї волі, це були не просто слова, це було послання з Африки, сповнене надії та заклику до взаєморозуміння.

Ми дали медаль йому, хоча він, може, й робив деякі помилки. Але всі судді визнали, що його виступ сповнений вогню та відвертості, він був правдивим.

Принц мав свою особисту манеру виступу, він скористався не тільки голими доказами, але й почуттями. Отже ви повинні показати слухачам, що самі глибоко переживаєте те, про що говорите.

Четверте: Покажіть повагу та прихильність до слухачів.

«Людина потребує на любов та повагу, — сказав доктор Норман Вінсент Піл. — Кожна людина сповнена почуття особистої цінності, важливості та гідності. Знехтуйте цим, і ви назавжди втратите людину. От коли ви любите та поважаєте людину, ви стверджуєте її почуття гідності, і вона відповідно любить та поважає вас.

Одного разу я працював над програмою з одним чоловіком. Я не знав його добре, але з тієї самої зустрічі я зрозумів, що в нього є проблеми, і я гадаю, що знаю чому.

Я тихо сидів поруч з ним, чекаючи своєї черги. «Ти ж нервуєш, чи не так?» — спитав він мене.

«Нервую, — відповів я. — Я завжди нервую, коли мені треба виступити перед публікою. Я дійсно поважаю публіку, та почуття відповідальності змушує мене трошки нервувати. Чи ти не нервуєш?»

«Ні,— сказав він.— Чого я маю нервувати. Публіка все проковтне. Це ж дурні».

«Я не згоден з тобою. Вони твої судді. Я дуже поважаю публіку».

Доктор Піл вважав, що цей чоловік не мав популярності, тому що нехтував публікою, не мав поваги до людей.

Це урок для всіх нас, хто виступає перед іншими людьми!

П'яте: Починайте в дружлюбній манері.

Один атеїст колись намагався доказати Вільяму Палей, що немає ніякої Вищої Істоти. Дуже спокійно Палей витяг свій годинник, відкрив кришку та сказав: «Якби я мав сказати вам, що всі ці шестерінки, колесики та пружинки зробили самі себе, зібралися разом та почали злагідно працювати, чи не мали б ви сумнівів щодо мого інтелекту? Звісно, мали б. Подивіться на ці зірки. Кожна з них має свою орбіту, земля та інші планети навкруги Сонця, ціла група планет обертаються зі швидкістю мільйон миль у день. Кожна зірка — це сонце, яке має свою групу планет, схожих на нашу сонячну систему. Але немає ніяких зіткнень, порушень, ніякої плутанини. Усе спокійно, усе під контролем. Легко повірити, що так просто сталося, чи все ж таки хтось зробив це?»

Уявіть собі, що він сказав би своєму суперечнику: «Немає Бога? Не будь дурним віслюком. Ти навіть не знаєш, про що говориш». Немає ніякого сумніву, що все закінчилося б суперечкою, навіть словесною бійкою. Атеїст бився б з люттю дикої кішки, бо в даному випадку страждала б його гордість, на карті стояли б його гідність, його переконання.

Якщо гордість є такою важливою рисою людської природи, чи не розумніше змусити її працювати на нас, а не проти нас? Як? Дуже просто. Як це робив Палей, за допомогою фактів, у які твій опонент уже вірить. Таке ствердження легше прийняти, ніж відхилити. Це запобігає виникненню протилежних ідей.

Палей дуже чітко та делікатно показав, як працює мозок людини. Але багато людей не в змозі скористатися переконаннями інших людей. Вони помилково уявляють, що щоб узяти цю фортецю, треба битися. Та що ж тоді відбувається? Міст піднятий, головні ворота зачинені. Так відбувається завжди, не зважаючи на те, чи вдалося вам когось переконати в чомусь.

Більш розумний метод, який я пропоную, не новий. Ним користувався ще Святий Павло, коли звертався до афінян на Марсовому пагорбку. Його промова й досі, через дев'ятнадцять сторіч, є для нас актуальною. Він був освіченою людиною, та після прийняття християнства став його ведучим захисником. Одного дня

він прибув до Афін пост-периклівського періоду. Після розквіту Афін переживали занепад. Біблія каже про той період: «Усі мешканці Афін та гості міста займалися лише тим, що переказували новини один одному».

Ніякого радіо, телеграфу чи газет; тож як важко було цим афінянам знайти щось нове кожного дня. Доктрина Святого Павла — це було щось нове. Вони товпились біля нього, здивовані, зацікавлені. Вони відвели його до Ареопага та сказали: «Чи можемо ми дізнатися, що то за нова доктрина? Ти говориш дивні речі, ми хочемо знати, що вони означають».

Кажучи іншими словами, вони запросили його до виступу, до промови. Павло погодився. Дійсно, саме для цього він і прийшов. Можливо, він стояв на камені та трохи хвилювався, як усі видатні оратори.

Однак йому не сподобались такі вирази, як «нова доктрина», «дивні речі». Це була отрута. Він мав знищити ці ідеї. Бо вони були дуже родючим ґрунтом для протилежних ідей. Він не хотів презентувати свою віру як щось дивне, він хотів зв'язати її з тим, у що вони вже вірили. Але як це зробити? Він хвилину подумав, та в його голові народився блискучий план. Він почав своє безсмертне звернення.

«Ви афіняни, ви дуже забобонні». Деякі переклади говорять: «Ви дуже релігійні». Мені здається, що це краще, це точніше. Вони поклонялися багатьом богам, вони були дуже релігійні. Вони пишалися цим. Він зробив їм комплімент, він зробив їм щось приємне. Вони почали відчувати до нього теплі почуття. Одно з правил успішної промови полягає в підтримці тверджень, наведенні прикладів, ілюструванні. Ось саме це він і робить: «Коли я йшов до вас, я побачив олтар невідомому богу».

Це є доказом того, що вони були дуже релігійні. Вони так боялися забути когось з богів, що побудували цей олтар, щоб ніхто з богів не образився. Згадуючи цей вівтар, Павло показує, що його слова мають під собою докази.

А потім він робить висновок: «Ось з тим Богом, якого ви не знали, я й познайомлю вас».

«Нова доктрина», «дивні речі»? Нічого такого. Він просто пояснив декілька істин щодо того Бога, якому вони вже поклонялися, самі того не усвідомлюючи. Він зв'язав те, у що вони не вірили, з тими речами, в які вони палко вірили; це була його техніка.

Він закінчив свою промову рядками одного із грецьких поетів та пішов геть. Хтось зі слухачів насміхався з нього, але інші сказали: «Ми ще послухаємо тебе з цього питання».

Наша проблема при побудові промови, яка має своєю метою переконати слухачів, полягає в тому, що нам треба посіяти свою ідею в головах слухачів та зробити це так, щоб не виникло ніяких протилежних ідей. Той, хто добре вміє це робити, є майстром ораторського мистецтва та впливає на людей.

Майже кожного дня в житті ви розмовляєте з людьми, чия точка зору відрізняється від вашої. Чи не постійно ви намагаєтесь перетягти цих людей на свій бік, удома або на роботі? Чи поліпшуєте ви свої методи, демонструючи такт Лінкольна або Макміллана? Якщо так, то ви дуже дипломатична та розсудлива людина. Добре пам'ятайте слова Вудроу Вільсона: «Якщо ти прийдеш до мене та скажеш: «Давай сядемо та порадимось разом, якщо наші думки різняться, давай спробуємо зрозуміти, чому це так», ми відкриємо, що наші думки не такі вже й різні, що спільного в нас більше, ніж суперечного, та що нам треба просто захотіти та бути терплячими, щоб дійти згоди. Ми обов'язково дійдемо згоди».

Розділ 10

Імпровізовані промови

Не так давно група бізнесменів та урядових чиновників зібралася на презентації нової лабораторії корпорації. Один за другим працівники лабораторії підводились та розповідали про те, яка робота була зроблена хіміками та біологами. Вони розробляли нові вакцини проти інфекційних хвороб, нові антибіотики, щоб боротися з вірусами, нові транквілізатори, щоб знизити тиск. Їх результати, спочатку на тваринах, а потім навіть на людях, були дивовижними.

«Це все чудово, — сказав один з чиновників керівникові всіх цих досліджень. — Ваші люди дійсно чарівники. Але чому ви самі нічого не скажете?»

«Я не вмію виступати привселюдно», — відповів він похмуро. А трохи пізніше головуючий зборами сказав: «Ми ще не чули головного дослідника. Він не хоче виступати з офіційною промовою, але я збираюсь попросити його сказати декілька слів».

Це було жахливо. Директор лабораторії підвівся та не зміг сказати нічого, крім пари речень. Він вибачився і сів на місце.

Близкуча людина у своїй галузі, він був настільки сконфужений, наскільки взагалі може бути сконфужена людина. Він не міг виступити з імпровізованою промовою. Я ніколи не бачив серйозну людину на своїх заняттях, яка не змогла б цьому навчитися. Треба тільки мати дуже сильне бажання та непохитну силу волі.

«У мене все гаразд, коли я готуюсь до промови, але коли мені треба виступити з імпровізованою промовою, усі слова раптом зникають», — можете сказати ви.

Здатність організувати свої думки так, щоб виступити негайно, майже більш важлива, ніж уміння виступити з підготовленою заздалегідь промовою. Вимоги сучасного бізнесу потребують усного спілкування, що означає швидке мислення та вміння чітко висловлювати свої думки без будь-якої підготовки. Багато важливих рішень виходять не від окремих людей, а виникають за круглим столом під час конференцій та зборів. Саме тут уміння виступати з імпровізованою промовою буде не тільки дуже важливим, але й дуже корисним.

Перше: Практикуйте імпровізовані виступи.

Кожна людина, яка володіє нормальним інтелектом, здатна виступити з блискучою імпровізованою промовою. Є декілька способів поліпшити свої здібності щодо непередбачених виступів. Один з них — це скористатися прийомом, яким користувався один відомий кіноактор.

Кілька років тому Дуглас Феабанкс написав статтю для «Американ Магазин», в якій описував гру умів, в яку він, Чарлі Чаплін та Мері Пікфорд грали майже кожного вечора протягом двох років. Це було більш ніж гра. Це була практика в одному з найбільш важких напрямків ораторського мистецтва — «роздумів уголос, стоячи на ногах». Як писав Феабанкс, гра проходила так:

«Кожен з нас писав тему на шматочку паперу. Потім ми складали ці шматочки та перемішували їх. Хтось тягнув папірець. Потім він мав підвестися та виступити з промовою на цю тему протягом 60 секунд. Ми ніколи не записували одну й ту ж тему двічі. Одного вечора я мав розповісти про абажури. Хто думає, що це легко, нехай спробує. Я це зробив.

Але як збільшився наш досвід у спілкуванні. Ми знаємо багато речей. Але ми навчилися сконцентрувати свої знання та думки на одній якійсь темі за дуже короткий час. Ми вчимося думати, стоячи на ногах».

Декілька разів під час викладання на курсах я просив слухачів виступити з імпровізованою промовою. Мій досвід навчив мене, що така практика допомагає: 1) доказати людям, що вони можуть думати уголос, стоячи на ногах; 2) їх виступи більш відверті, ніж підготовлені. Вони розуміють, що з тим же успіхом вони можуть виступати без будь-якої підготовки.

Час від часу слухачі курсів чують: «Сьогодні кожному з вас дадуть окрему тему, на яку ви маєте виступити. Ви не будете знати, що то за тема, поки не підведетесь, щоб виступати. Бажаємо вдачі!»

Що відбувається? Бухгалтер відкриває, що його викликали, щоб він розповів про рекламу. Фахівець з реклами повинен розповідати про дитячі садочки. Шкільний учитель — про банківські справи, а банкір — про викладання в школі. Клерк розповідатиме про виробництво, а виробник — про транспорт.

Хтось з них відмовляється? Ніколи! Вони не претендують на те, що вони добре знають свою тему. Вони намагаються розповісти те, що знають. Їх перші спроби навіть не мають успіху. Але вони ж підвелись, вони ж говорять! Комуś це легко. Комуś це важко. Але вони не кидають своїх спроб. Вони всі розуміють, що вони можуть зробити це набагато краще, ніж роблять, це хвилює їх. Вони бачать, що можуть розвинути свої здібності, ті здібності, в які вони навіть не вірили.

Я вірю, що якщо вони можуть це зробити, тож кожен може зробити те саме. Чим частіше ви будете намагатись це зробити, тим легше вам буде здійснити свої наміри.

Ще один спосіб, яким ми користуємось при тренуванні людей виступати з імпровізованими промовами, — це техніка потоку або зчеплення.

Один з групи починає свою розповідь про самі фантастичні речі, які він тільки зміг вигадати. Наприклад, він може сказати: «Одного дня я летів на своєму гелікоптері та побачив цілу юрбу літаючих тарілок. Я почав знижуватися. Але маленький чоловічок у найближчій тарілці відкрив стрілянину. Я...»

На цьому моменті лунає дзвоник, який означає кінець часу, відведеного цьому виступаючому, та наступний член групи має продовжувати розповідь. До того часу, як кожен з членів групи зробить свій внесок, дія може відбуватися вже на Марсі або в залах Конгресу.

Цей спосіб при розвитку вміння виступати з імпровізованими промовами є просто чудовим засобом. Чим більше практикуватись буде людина, тим більше вона буде готова виступати у реальній ситуації.

Друге: Будьте готові психологічно до імпровізованого виступу.

Коли вас викликають виступити без підготовки, від вас чекають коротенького виступу, тобто зауважень на тему, в якій ви добре розумієтесь. Проблема полягає в тому, що вам треба під час виступу чітко розуміти, які питання ви хотіли б освітити за дуже короткий час. Один з найкращих способів підготуватися до таких

ситуацій — це підготувати себе психологічно. Спитайте себе під час зборів, що б ви сказали, якби викликали саме вас. Які аспекти найбільш важливі? Як би ви виразили своє схвалення або відхилення пропозицій, які надає виступаючий?

Таким чином, перша порада, яку я пропоную, — це психологічна підготовка до імпровізованих виступів у будь-якій ситуації.

Це вимагає роздумів. А роздуми — це найважливіша річ у світі. Але я впевнений, що кожна людина, яка досягла репутації імпровізуючого оратора, витратила багато годин на докладний аналіз кожної суспільної ситуації, в якій приймала участь. Як пілот готує себе до кожної аварійної ситуації, так оратор-імпровізатор постійно готує себе до безлічі промов, з якими він можливо ніколи й не виступатиме. Такі промови дійсно не є імпровізованими; це промови, підготовлені взагалі.

Оскільки тема промови вам знайома, у вас залишається проблема часу, який треба організувати відповідно до даної ситуації. З імпровізованою промовою звичайно виступають протягом короткого часу. Вирішіть, яких аспектів ви будете торкатися в цій ситуації. Не треба вибачатися, що ви не підготовлені. Це й так ясно. Я дуже прошу вас скористатися цією порадою.

Третє: Починайте з прикладів негайно.

Чому? Є три причини: 1) ви звільните себе від необхідності обдумувати кожне наступне речення; 2) ви будете вільно відчувати себе та встановите теплу атмосферу в залі; 3) ви відразу ж заволодієте увагою слухачів. Як уже говорилося у розділі сьомому, приклад-випадок — найкращий спосіб заволодіти увагою публіки.

Слухачі, зацікавлені з перших секунд, нададуть вам бажану підтримку, коли вона вам так необхідна. Спілкування — це подвійний процес. Оратор, який відразу ж заволодів увагою слухачів, відчуває це. Він помічає інтерес слухачів, який, як електричний струм, пробігає серед публіки, який змушує його продовжувати, докласти зусиль, бути найкращим. Без встановлення контакту між оратором та публікою, який є ключом до успішного виступу, дійсне спілкування неможливе. Ось чому я підштовхую вас починати з прикладів, особливо тоді, коли вас викликали сказати лише декілька слів.

Четверте: Виступайте з натхненням та переконливістю.

Як уже було сказано у цій книжці декілька разів, якщо ви говорите з енергією, переконливістю та натхненням, ваше натхнення має вигідний психологічний ефект. Чи бачили ви людину, яка раптом посеред розмови починає жестикулювати? Невдовзі вона починає

говорити вільно, іноді — блискуче, вона починає притягувати слухачів. Бо відносини фізичної активності та інтелектуальної дуже близькі. Ми користуємось тими ж самими словами, щоб описати фізичну та розумову діяльність, ми говоримо «схопити ідею» або «заиклитися на думці». Як сказав Вільям Джеймс, ми скоро зможемо контролювати мозок так само, як контролюємо своє тіло.

Пориньте у свою промову, захопіться нею, це допоможе вам отримати успіх.

П'яте: Користуйтеся принципом «тут та зараз».

Настане час, коли хтось постукає вас по плечу та скаже: «Як ви дивитесь на те, щоб сказати декілька слів?» Або це станеться зовсім без попереджень. Ви розслабилися та отримуєте насолоду від зауважень ведучого церемонії, коли раптом зрозумієте, що він каже саме про вас. Кожен повернувся до вас, та ще до того, як ви зрозуміли, вас оголосили наступним виступаючим.

У цій ситуації ваші думки розбігаються. Але вам треба заспокоїтись. Перевести подих ви зможете, коли будете звертатись до голови. Краще дотримуватись тих питань, які безпосередньо торкаються слухачів. Бо слухачі завжди цікавляться собою та своїми справами. Є три джерела, з яких ви можете брати ідеї для своїх промов.

Перше — це сама публіка. Пам'ятайте це, я благаю, вам буде легше виступати. Говоріть про своїх слухачів, про те, що вони роблять, особливо про те добро, яке вони приносять суспільству або людству. Користуйтеся прикладами.

Друге — це сама okazія. Безумовно, ви можете скористатися обставинами, з яких проходять ці збори. Чи є якась різниця, це привітальна зустріч, політичні або патріотичні збори?

Третє — якщо ви були уважним слухачем та отримали насолоду, слухаючи іншого оратора перед вами, ви можете скористатися навіть і цим. Але найбільш успішні імпровізовані промови це ті, які є дійсно імпровізованими. Вони підходять до даної ситуації, як рукавичка до руки. Вони призначені для цього випадку, та тільки для цього. У цьому полягає їх успіх. Вони розквітають у момент та, як рідкісні троянди, в'януть дуже швидко. Але задоволення, яке отримали слухачі, продовжує жити.

Шосте: Не говоріть імпровізовано, виступайте з імпровізованою промовою.

Між ними дісно є велика різниця. Зовсім недостатньо промямлити декілька неув'язаних між собою речень, які дійсно нічого не означають. Ви повинні згрупувати свої думки навколо головної ідеї, яка є темою вашого виступу. Ваші приклади мають пояс-

нювати цю ідею. Ваш ентузіазм має передатись слухачам. Підготовлені промови ніколи не бувають такими жвавими, як імпровізовані.

Ви можете стати компетентним оратором, якому блискуче вдаються імпровізовані промови, якщо приділите увагу деяким пропозиціям, які надано в цьому розділі. Ви можете навіть попрактикуватися. Під час зборів ви можете навіть зробити деяке невеличке планування та мати на увазі, що в будь-який момент вас викличуть виступати. Якщо ви вважаєте, що вас можуть попросити прокоментувати щось або виступити з пропозицією, звертайте більше уваги на те, що говорять інші виступаючі. Спробуйте бути готовим стисло викласти свої думки. Проговоріть про себе те, що будете говорити на публіку. Коротко вискажіть те, що збираєтесь сказати, та сідайте на місце.

Норман Бел-Джедес, архітектор та промисловий дизайнер, завжди казав, що він не може зібратись з думками, доки не встане на ноги. Ходячи взад-вперед по офісу, він розповідав про комплексні плани будівництва або виставку, але краще за все він виступав, коли ходив по кабінету. Він намагався навчитись також виступати сидячи, напевне, йому це вдалося.

Але більшості з нас треба вчитись виступати стоячи. Головний секрет полягає в тому, щоб почати, хоча б з коротенької промови, потім ще, ще та ще.

Ми відкриємо для себе, що кожний наступний виступ приносить нам усе більший та більший успіх. Кожний наступний виступ краще, ніж попередній. Ми зрозуміємо, що виступати з імпровізованою промовою, — це те ж саме, що й розмова з друзями у себе вдома у вітальні.

Резюме

Мета підготовленої та імпровізованої промов

Розділ 7

Коротка промова, яка змушує діяти

1. Наведіть приклад, випадок з вашого життя:
 - беріть приклади з власного досвіду;
 - починайте свою промову з окремих деталей;
 - наповніть ваші приклади хвилюючими подробицями;
 - оживіть свій досвід.

2. Укажіть, яких дій ви вимагаєте від слухачів:
 - робіть вказівки точно та стисло;
 - зробіть так, щоб ваші вказівки було легко виконати слухачам;
 - вимовляйте свою мету переконливо.
3. Визначте причину, або покажіть, яку користь публіка може отримати від виконання запропонованих вами дій:
 - будьте впевнені, що причина відповідає наведеному прикладу;
 - виділяйте тільки одну мету.

Розділ 8 **Інформуючі промови**

1. Обмежте свою тему так, щоб вам вистачило часу, який ви маєте для виступу.
2. Послідовно систематизуйте свої думки.
3. Дотримуйтесь послідовності пунктів.
4. Порівнюйте неznайоме зі znайомим:
 - перетворіть окремий факт на картину;
 - уникайте технічних термінів.
5. Використовуйте зорові засоби.

Розділ 9 **Переконуючі промови**

1. Заслужіть та отримайте довіру.
2. Отримайте позитивну відповідь.
3. Розмовляйте з ентузіазмом, який заражає публіку.
4. Покажіть повагу та прихильність до слухачів.
5. Починайте в дружельобній манері.

Розділ 10 **Імпровізовані промови**

1. Практикуйте імпровізовані виступи.
2. Будьте готові психологічно до імпровізованого виступу.
3. Починайте з прикладів негайно.
4. Виступайте з натхненням та переконливістю.
5. Користуйтеся принципом «тут та зараз».
6. Не говоріть імпровізовано, виступайте з імпровізованою промовою.

Мистецтво спілкування

Розділ, з якого складається ця частина, цілком присвячений манері виголошування промов.

Тут знов робиться наголос на основи ефективності ораторського мистецтва, як і в першій частині книги. Експресивність — це наслідок права та палкого бажання поділитися з публікою своїми знаннями. Тільки в цьому випадку виголошування промови буде спонтанним та природним.

Розділ 11

Проголошування промови

Чи повірите ви? Є чотири способи, тільки чотири, за допомогою яких ми контактуємо зі світом. Нас оцінюють та класифікують згідно з цими чотирма способами: що ми робимо, як ми виглядаємо, що ми говоримо та як ми говоримо. Цей розділ присвячений тому, як ми говоримо. Коли я вперше почав викладати курс ораторського мистецтва, я дуже багато часу приділяв розвитку резонансу та збільшенню тембру голосу, збільшенню жвавості промови. Але дуже швидко я зрозумів, що для дорослих це не дуже важливо, іноді мабуть зайве. Це все було б дуже добре для тих, хто присвячує навчання ораторському мистецтву три-чотири роки. Я почав усвідомлювати, що моїм студентам вистачає тих вокальних здібностей, з якими вони народилися. Я зрозумів, що якщо я витрачу той час, який я витрачаю на навчання «діафрагмовому диханню», на більш корисні для слухачів речі, я отримаю кращі

результати, в яких більш зацікавлені члени групи. Я дякую Богові, що мені вистачило глузду це зробити.

Перше: Позбавтеся своєї сором'язливості.

У моєму курсі є декілька занять, присвячених тому, щоб позбавити дорослих їх сором'язливості та напруження. Я буквально стаю на коліна та благаю своїх студентів виповзти з їхніх раковин, з'ясувати, що навколишній світ почне поводитись з ними з більшою сердечністю та щирістю. Я припускаю, що це важко, але це варто того, щоб спробувати. Як сказав маршал Фош про мистецтво війни: «Це достатньо просто пояснити, але дуже непросто зробити». Найбільша проблема — це напруга, як фізична, так і психологічна, яка зростає, на жаль, разом з віком людини.

Не так легко поводитись природно перед аудиторією. Актори це знають. Коли ви були чотирьохрічною дитиною, ви, можливо, забірались на платформу та дуже природно розмовляли з публікою. Але коли вам двадцять чотири або сорок чотири, що відбувається, як тільки ви опиняєтесь на платформі та маєте виступати? Чи зберегли ви ту щирість, яку мали в чотири? Можливо, але ставлю тисячу проти одного долара, що ні. Ви придбали стислість та напруженість.

Проблема навчання та тренування дорослих в проголошуванні промов полягає в тому, щоб позбавити їх сором'язливості та навчити їх поводитись природно, виступаючи перед великою аудиторією.

Сотні разів я зупиняв виступаючих посеред промови та благав їх «говорити, як жива людина». Сотні вечорів я повертався додому психологічно та нервово виснажений, бо намагався тренувати своїх студентів говорити природно. Повірте мені, що це було зовсім нелегко.

На одному із занять свого курсу я попросив клас розіграти діалоги, деякі з яких були на діалекті, я попросив їх драматизувати ці діалоги. Коли вони це зробили, вони відкрили для себе, що, може, вони й поводитись наче дурні, вони почували себе досить гарно та природно. Усі були здивовані драматичними здібностями деяких членів групи. Моя задача й полягала в тому, щоб навчити вас почувати себе природно, виступаючи перед публікою, вільно висловлювати свої думки перед великою аудиторією або перед групою слухачів. Раптова воля наче птах, який вилетів з клітки. Тепер ви розумієте, чому люди ходять до театру або кінотеатру: подивитись, як інші грають без усіляких стримувань або перешкоджень, вони дивляться на те, як хтось показує свої емоції.

Друге: Не намагайтеся наслідувати інших — будьте собою.

Ми всі захоплюємося ораторами, які не бояться виражати себе, не бояться користуватися своїми унікальними здібностями та творчою уявою, кажучи те, що вони мають сказати слухачам.

Відразу ж після закінчення Першої світової війни я зустрівся в Лондоні з двома братами, сером Россом та Кейтом Смітом. Вони тільки що здійснили переліт з Лондона до Австралії та виграли премію в 50 000 доларів від австралійського уряду. Вони зробили сенсацію. Капітан Харлі, дуже відомий фотограф, пролетів з ними половину подорожі та фотографував їх, я допоміг їм підготувати промову про їх подорож та тренував їх до виступу. Вони виступали двічі на день протягом чотирьох місяців у залі філармонії в Лондоні, один виступ удень, один — увечері. Вони говорили одне й те ж, але кожного разу їх промова звучала по-різному.

Є ще щось крім слів, з яких складається промова. Це «при смак», з яким вони виступали кожного разу. Важливо не стільки те, що ви говорите, але як ви говорите.

Колись великий російський художник Брюллов виправляв роботу свого учня. Учень здивовано подивився на змінений малюнок та вигукнув: «Ой, ви тільки торкнулися малюнка, а це вже зовсім інша річ». Брюллов відповів: «Мистецтво починається з малого». Це відноситься не тільки до живопису, але й до ораторського мистецтва. Те ж саме відбувається, коли хтось «торкається» слів. В Англійському парламенті існує така приказка, що все залежить від того, як людина говорить, а не від того, що вона говорить. Квінтіман казав це, ще коли Англія була однією з римських колоній.

Усі «форди» однакові, але немає двох однакових чоловіків. Кожне нове життя — це нова річ під сонцем; такого ще ніколи не було та більш ніколи не буде. Молода людина має добре з'ясувати для себе цю ідею. Їй слід шукати свою особисту іскру, яка зробить її неповторною, не такою, як усі інші люди, розвине в ній усе найкраще. Суспільство та школа можуть намагатися знищити це в людині, вони мають тенденцію робити нас однаковими, але я кажу: не дозволяйте згаснути цій іскрі, бо це ваша єдина претензія на реальну важливість.

Усе це стосується й ефективності ваших промов. Не існує в світі другої такої людини, як ви. Сотні мільйонів людей мають двоє очей та один ніс та рот; але ж ніхто з них не виглядає так само, як ви, ніхто з них не має вашого мозку, не користується вашими методами. Мало хто з них виражає себе так само, як ви, коли ви говорите природно. Іншими словами, ви маєте свою індивідуальність. Це найцінніша ваша власність як оратора. Цініть її. Розвивайте її. Це та іскра, яка надихне вашу промову відвертістю. Я благаю вас, не намагайтеся бути такими, як усі інші, не втрачайте свою індивідуальність та особливість.

Третє: Спілкуйтеся з публікою.

Дозвольте мені навести дуже типовий приклад. Колись я перебував у Мурей, літньому курорті в Швейцарських Альпах. Я жив

у готелі, який належав лондонській компанії. Вони звичайно надсилали одного або двох лекторів на тиждень для розваги гостей. Одним з них була відома англійська романістка. Її тема була «Майбутнє роману». Вона сказала, що тему обрала не сама, звичайно ж, вона не могла розповісти нічого цікавого, нічого виразного та жвавого, бо й сама не була дуже зацікавлена темою. Вона говорила швидко і стояла перед публікою, нехтуючи своїми слухачами, навіть дивилась на них поверх їх голів; іноді вона зазірала у свої нотатки, іноді дивилась на підлогу. Вона вимовляла слова з відсутнім виглядом, з нудотою в голосі.

Це не промова. Бо вона не має *сенсу спілкування*. Публіка повинна відчувати, що оратор має в голові та в серці щось важливе, що він повинен сказати саме їй, донести свої слова до умів та сердець слухачів. Промова, про яку я щойно розповів, з таким саме успіхом могла бути проголошеною й у пустелі Гобі. Вона дійсно звучала так, ніби оратор виступав перед порожньою аудиторією, а не перед живими людьми.

Багато нонсенсів та різної балаканини було написано про проголошення промов. Різні правила та канони робили це майже містичним. Старомодні красномовці дуже часто робили це смішним. Бізнесмен, який приходив до бібліотеки або книгарні, знаходив цілі томи з ораторського мистецтва, які були відверто непотрібні. Не дивлячись на прогрес у всіх інших галузях, у кожному штаті сьогодні школярі мають декламувати промови згідно з «Правилами ораторського мистецтва». Даремна, марна річ у наші дні, як ручка з гусиним пером.

Зовсім нові школи ораторського мистецтва з'явилися зараз. Вони дотримуються духу нашого часу: сучасні та практичні, як автомобілі, прямі, як телеграми, ділові, як реклама. Словесний фейєрверк більш не цінується публікою сьогодні.

Сучасна публіка, не має значення чи то п'ятнадцять чоловік на діловій конференції, чи тисяча чоловік під наметом, вони бажають, щоб оратор звертався до них та розмовляв прямо, як у приватній бесіді, у тій самій *манері*, але з більшою переконливістю та енергією. Щоб виглядати природно, оратору треба використати значно більше енергії, виступаючи перед сорока чоловіками, ніж говорячи з одним; так само, як статуя на даху будинку має бути значно більшою, щоб її могли роздивитись люди, які стоять на землі.

По закінченні однієї з лекцій Марка Твена в містечку шахтарів у Неваді до нього підійшов старий розвідник та запитав: «Ви завжди так природно красномовно розмовляєте?»

Ось цього й вимагає публіка: «природного красномовства», трошки поширеного.

Єдиний шлях досягти цього — це практика. Та коли ви практикуєтесь та раптом відчуваєте, що почали розмовляти в стилізованій манері, зупиніться й скажіть собі: «Стоп. Щось не так! Прокинься. Будь природним». Потім умовно виберіть людину з публіки, когось із заднього ряду або дуже неуважного слухача, та виступайте для нього. *Спілкуйтесь* з ним. Уявіть собі, що він вас запитує, а ви відповідаєте, що ви *єдина* людина, до якої він може звернутися. Цей процес зробить вашу промову більш природною та прямою. Таким чином, робота уяви теж має місце.

Також ви можете задавати запитання та відповідати на них. Наприклад, у середині вашої промови ви можете сказати: «...та ви запитуєте, які докази я маю? Я маю адекватні докази щодо...» А потім відповісти на запитання. Такі речі робляться дуже природно. Вони зламують монотонність промови та роблять її схожою на приймну бесіду.

Розмовляйте в палаті комерсантів так, як би звертались до Джона Генрі Сміта. Що таке збори палати комерсантів? — Це ж просто збори Джонів Генрі Смітів. Чи не підійдуть методи, які ми використовуємо в приватній бесіді з цими чоловіками індивідуально, й до колективної бесіди або виступу?

Раніше в цьому розділі була описана промова однієї романістки. У тій же самій залі, кількома вечорами пізніше, ми мали задоволення слухати сера Олівера Лоджа. Його тема була «Атоми та світи». Він віддав цій темі більш ніж півсторіччя, вивчаючи теорію та роблячи різноманітні експерименти та дослідження. Це була частка його серця, його життя, йому було що сказати, і він прагнув це сказати. Він зовсім забув, що він виступає з промовою. Це були його турботи. Він турбувався лише про те, щоб розповісти про атоми все, що він тільки може. Він намагався зробити так, щоб ми побачили те, що він побачив, та відчули те, що відчуває він.

Який був результат? Він виступив з видатною промовою. Він справив на нас дуже глибоке враження. Він був оратором з надзвичайними здібностями. Але я впевнений, що він ніколи не думав про себе як про оратора. Я також упевнений, що дуже мало людей вважали його оратором.

Якщо під час вашої промови слухачі зрозуміють, що ви пройшли курс ораторського мистецтва, це не зробить доброї репутації вашому інструкторові. Бо він хоче, щоб ви виступали без напруги, природно, так, щоб у ваших слухачів і думки не виникало, що ви тренували себе. Гарне віконце не привертає уваги до себе, воно просто пропускає світло. Також і гарний оратор. Він говорить настільки природно, що слухачі не помічають його манери, всю свою увагу вони віддають темі.

Четверте: Сповніть свою промову теплою вашого серця.

Відвертість, ентузіазм та чиність теж допоможуть вам. Коли людина знаходиться під впливом своїх почуттів, на поверхні з'являється її дійсне «Я». Напруга емоцій зламає всі перешкоди. Людина діє спонтанно. Вона природна.

Кінець кінцем, навіть проголошування промови відходить на другий план перед рисами, про які ми вже не раз говорили на сторінках цієї книжки: *сповніть свою промову теплою свого серця.*

«Я ніколи не забуду, — сказав декан Браун під час лекцій у Йельській школі, — як описав мій друг церковну службу в Лондоні. Священик Джордж Макдональд прочитав дванадцятую главу з писання, а потім сказав: «Я не буду розповідати вам, що таке віра. Існують професори-теологи, які могли б розповісти про це краще, ніж я. Я тут для того, щоб допомогти вам повірити в Господа». А потім була промова, сповнена чарівної сили, бо була наскрізь пронизана його особистою вірою в реальність єдиного Господа, у безсмертя душі. Ця промова дійсно наповнювала серця слухачів та їх розум вірою. *Він віддавав своє серце своїй роботі; його промова була ефективною, тому що вона була сповнена красою його внутрішнього життя.*

«Його серце належало його праці». Ось у чому секрет. Але я добре знаю, що такі поради не популярні. Вони розпливчаті. Вони здаються неозначеними. Середня людина потребує правил, чогось означеного, чогось, що можливо «взяти в руки», як-то правила щодо керування автомобілем.

Ось чого хоче людина, а я хочу їй це дати. Це буде легко для неї та для мене. Такі правила звичайно є, але є в них такий собі маленький недолік: вони не спрацьовують. Вони відбирають спонтанність, природність та життєві соки ваших промов, я знаю. Ось їх і не буде на сторінках цієї книжки, бо, як сказав Джош Біллінгс: «Немає ніякої користі від знання стількох речей».

Едмунд Бьорк писав такі промови, логічні та зв'язні, що їх навіть і зараз вивчають у класах ораторського мистецтва в коледжах країни, але, як оратор, він успіху не мав. Він не мав здібності проголошувати промови, зробити їх цікавими та переконливими; таким чином, у палаті обшин його називали «дзвоник на обід». Коли він починав говорити, інші члени палати кашляли, позіхали, засинали або й зовсім виходили з зали.

Промова справляє враження лише тоді, коли вона сповнена переконливістю та внутрішнім хвилюванням самого оратора.

П'яте: Зробіть свій голос сильним та гнучким.

Коли ми спілкуємося зі своїми слухачами, ми користуємось багатьма вокальними та фізичними засобами. Ми знизуємо плечима,

жестикулюємо, піднімаємо брови, підвищуємо голос, говоримо швидше чи повільніше, дивлячись на те, чого вимагає мовний матеріал.

Усі ці засоби знаходяться в прямому зв'язку з нашим психічним та емоційним станом. Ось чому так важливо, щоб ми гарно володіли темою, і вона хвилювала нас, коли ми з'являємось перед слухачами. Ми повинні прагнути поділитися темою з нашими слухачами.

Більшість із нас втратила ту спонтанність та природність, якою ми володіли, коли були молодими. Ми відкрили, що не так вільно користуємось жестами, анімаційними прийомами та нашими вокальними здібностями. Ми втратили свіжість та спонтанність дійсної розмови. У цій книжці я вам постійно повторюю, що треба поводитись природно, але я зовсім не вважаю, що монотонність або погана дикція є природними. Навпаки, я кажу, що слід бути природними щодо вираження думок та почуттів. З другого боку, ні один гарний оратор не вважає себе еталоном. Завжди є щось таке, чого йому не вистачає, що треба поліпшити.

Це гарна ідея: оцінювати себе з боку вокальних даних. Це легко можна зробити за допомогою магнітофона. З другого боку, корисно було б, щоб ваші друзі оцінили вас. Це було б навіть краще, бо вони можуть дати вам корисну пораду. Слід пам'ятати, що практикуватись ви можете й без слухачів. Слідкувати за технікою проголошування промови перед публікою — фатальна річ.

Сконцентруйтеся на розумових та емоційних аспектах, на тому враженні, яке ви складаєте на слухачів, і дев'ять шансів з десяти, що ваша промова буде мати більше сили та переконливості, ніж ви можете взяти з книжок.

Резюме

Мистецтво спілкування

Розділ 11

Проголошування промови

1. Позбавтеся своєї сором'язливості.
2. Не намагайтеся наслідувати інших — будьте собою.
3. Спілкуйтеся з публікою.
4. Сповніть свою промову теплотою вашого серця.
5. Зробіть свій голос сильним та гнучким.

Проблема ефективності промови

У цій частині ми поєднаємо принципи та технічні прийоми від проголошування повсякденних промов до офіційних публічних звернень.

Припустимо, що ви готуетесь до промови вже не в стінах класної кімнати. Промова буде належати до одного з двох типів: представлення іншого оратора або довга промова. З цієї причини ми включили розділ, присвячений вступній промові, або представленню іншого оратора, та розділ з організації довгої промови, від вступу до висновку.

Заключний розділ цієї книжки ще раз підкреслює ті принципи, які будуть корисними як у повсякденних бесідах, так і при виступах з промовою перед публікою.

Розділ 12

Представлення ораторів, презентація та прийняття нагород

Коли вас викликають виступати перед публікою, ви можете представляти іншого оратора або виступати з інформаційною, розважальною, переконуючою промовою. Можливо, ви є головою громадської організації або членом жіночого клубу. Перед вами стоїть задача представити головного оратора на наступних зборах, або ви з нетерпінням чекаєте того часу, коли будете звертатись до членів місцевої вчительсько-батьківської асоціації, групи продавців,

членів профспілки або політичної організації. У тринадцятому розділі я дам вам деякі нотатки щодо підготовки довгих промов, а цей розділ допоможе вам підготувати промову-представлення. Я також дам вам деякі поради, як підготуватися до презентації та прийняття нагород.

Джон Мейсон Браун, письменник та лектор, який завойовував публіку по всій країні, одного вечора розмовляв з чоловіком, який мав представити його публіці.

«Не треба турбуватися про те, що ти збираєшся сказати публіці. Розслабся. Не треба вірити в те, що промова має бути підготовленою. Іноді підготовка ні до чого. Вона руйнує чарівність, убиває «живинку». Я просто чекаю, коли до мене прийде натхнення, та починаю виступ. Та ще не було такого, щоб я потерпів невдачу».

Завдяки цим порадам представлення містера Брауна пройшло чудово. Ось як він згадує про це у своїй книжці: «Джентльмени, чи можу я на хвилиночку заволодіти вашою увагою? У мене для вас погана новина. Ми хотіли, щоб до вас звернувся Ісаак Ф. Маркоссон, але він не зміг приїхати. Він захворів. (Оплески). Далі ми просили виступити сенатора Бледріджа, але він був дуже зайнятий. (Оплески). Наприкінці ми спробували домовитись з доктором Ллойдом Гроганом з Канзас-Сіті приїхати до вас. (Оплески). Але замість усіх цих людей до нас приїхав Джон Мейсон Браун. (Тиша)».

Містер Браун, згадуючи цей випадок, тільки й сказав: «Що ж, друзі, мене надихає вже те, що він правильно вимовив моє ім'я».

Напевне, зробити представлення ще гіршим він не зміг би. Його представлення було зрадливим як для оратора, якого він мав представити, так і для слухачів. Воно не мало дуже необхідних моментів. Їх не так багато, але вони дуже важливі. Дивовижно, як багато ораторів не можуть цього зрозуміти.

Промова представлення має ту ж мету, що й представлення взагалі в житті. Вона єднає публіку та оратора, встановлює теплу атмосферу та зацікавлює слухачів. Людина, яка каже: «Вам не треба готувати промови, треба просто представити оратора», не права зовсім. Бо промова представлення мабуть найбільш складна, хоча багато головуючих на зборах не надають значення ані підготовці таких промов, ані їх проголошуванню.

Термін «introduction» (представлення) має латинське походження й складається з двох слів: «у нутро» (intro) та «вести» (ducere). Отже, представлення має нас «ввести в тему». Ми маємо знати, що представляє собою оратор, чому саме він буде виступати на цю тему, яке він має на це право. Іншими словами, представляючий має «продати» нам тему та «продати» оратора. І зробити це стисло.

Це як треба. Та чи завжди так робиться? У дев'яти випадках з десяти — ні. Більшість промов представлення звучать досить погано, туманно та занадто довгі. Якщо оратор надає потрібного значення своїй промові та робить це правильно, він дуже скоро стане потрібним на церемоніях, його почнуть запрошувати головувати на зборах, бо він стане майстром своєї справи.

Ось деякі поради щодо організації промов представлення.

Перше: Ретельно приготуйте те, що ви збираєтесь сказати.

Взагалі промова представлення коротка і триває не більше однієї хвилини, але вона вимагає ретельної підготовки. В основному, це три питання: тема, на яку буде виступати оратор, його кваліфікація та його ім'я. Часто з'являється четвертий пункт: чому тема, яку обрав оратор, має інтерес для публіки?

Будьте впевнені, що ви знаєте правильну тему промови та щось про те, яке відношення має сам оратор до теми. Немає нічого більш незручного для оратора, ніж незнання теми виступаючого, якого він представляє. Ось ви повинні хоча б трішечки знати тему та вміти передбачити, про що буде говорити виступаючий після вашої передмови оратор. Але ваш обов'язок, як виступаючого з передмовою, полягає в тому, щоб назвати тему виступаючого правильно та вказати ті причини, з яких ця тема викликати інтерес у слухачів. Якщо це можливо, спробуйте отримати цю інформацію безпосередньо від самого оратора. Якщо ви отримуете інформацію від третьої особи, наприклад, від голови зборів, запишіть інформацію та перед виступом узгодьте її з оратором, якого збираєтесь представляти, перед своїм виступом.

Але можливо, що основна підготовка буде полягати в здобуванні фактів щодо кваліфікації оратора. Цю інформацію ви зможете взяти з довідника «Хто є хто», якщо ваш оратор відома в країні або в регіоні людина. На місцевому рівні ви можете скористатися громадськими зв'язками або звернутися до офісу, де працює оратор, або скористатися відомостями, отриманими через друзів або членів його родини. Основні ідеї цього збору інформації — це з'ясування фактів біографії.

Люди, близькі до вашого оратора, будуть раді вам допомогти.

Напевне, дуже багато фактів будуть ні до чого. Розповідати про те, що оратор отримав ступінь майстра або бакалавра, коли він уже є доктором філософії, зовсім не треба. Краще назвати останні та найбільш високі звання та ступені, ніж перелічити всі звання, які він отримав після закінчення коледжу. Але не пропустіть важливі досягнення оратора, розповідаючи про менш важливі.

Наприклад, я чув дуже відомого оратора, який мав представити ірландського поета У. Б. Йетса. Йетс мав читати свої вірші. Три роки тому він був нагороджений Нобелівською премією в галузі літератури, найважливішою нагородою, яку тільки може отримати літератор. Я впевнений, що не більше 10 відсотків слухачів знали цей факт та усвідомлювали його вагу. Отже, треба було згадати обидва цих факти. Їх треба було оголосити в першу чергу. А що зробив голова? Він нехтував цими фактами, але розповів про міфологію та поезію греків.

З'ясуйте для себе точне ім'я та правильно вимовляйте його. Джон Браун Мейсон казав, що його представляли навіть як Джона Сміта Мейсона. У своєму чудовому есе «Сьогодні з нами» видатний канадський гуморист Стефан Лінок описує, як його колись представив один оратор у своїй промові:

«Багато з нас чекали на зустріч з містером Ліройдом, як на саму приємну подію. Ми знаємо його книжки, та він сам здається нам добрим другом. Я не думаю, що я збільшую, коли кажу, що ім'я містера Ліройда стане в нашому місті загальноживаним словом. Я маю дуже, дуже велике задоволення представити вам містера Ліройда».

Головна мета вашої передмови — це представити оратора так, щоб зацікавити слухачів, забезпечити йому теплу атмосферу для виступу. Голова, який приходить на збори погано підготовлений, звичайно висловлюється дуже туманно та незрозуміло.

«Наш оратор всюди відомий як визнаний авторитет у своїй галузі. Ми зацікавлені в тому, щоб почути те, що він нам розповідатиме, бо він приїхав з далекої відстані. Презентувати його — це велике задоволення для мене. Ось він, це — містер Бланк».

Витративши трішки часу, ми зможемо підготуватися до представлення як слід та уникнути описаних вище казусів.

Друге: Дотримуйтесь Т-В-О формули.

Для більшості передмов формула Т-В-О є дуже зручним засобом щодо організації фактів, які ви збирали при підготовці.

1. Т — означає: тема. Почніть свою передмову з точного надання теми, на яку буде виступати оратор.
2. В — означає: важливість. У цій частині передмови ви ніби прокладаєте місточок поміж темою та особистим інтересом публіки.

3. О — означає: оратор. Тут ви розповідаєте про досягнення, кваліфікацію та особисті риси оратора. У кінці ви називаєте його ім'я, чітко та ясно.

Ця формула містить досить простору для вашої уяви. Представлення іншого оратора не має бути дуже коротким та сухим. Ось приклад представлення за цією формулою, який передбачає сама формула. З цією передмовою виступив редактор «Нью-Йорк-Сіті», коли представляв виконавчого директора «Нью-Йоркської телефонної компанії» Джорджа Вельбаума групі журналістів:

«Тема нашого оратора «Телефон служить вам».

Мені це здається однією з найвеличезніших світових таємниць, як кохання чи наполегливість грабчих на перегонах, це таємниця того, що відбувається, коли ви розмовляєте по телефону.

Чому ви набираєте неправильний номер? Чому іноді легше додзвонитися до Чикаго з Нью-Йорка, ніж до сусіднього містечка, яке знаходиться за пагорком? Наш оратор знає відповіді на всі ці запитання. 20 років це є його роботою: розробка телефонних комунікацій та пояснення їх працювання для людей. Він виконавчий директор телефонної компанії, та він заслужив цей титул своєю працею.

Він зараз розкаже нам, як його компанія обслуговує нас. Якщо рівень обслуговування влаштовує вас, тож подивіться на нього, як на святого опікуна. Якщо вас дратує телефон, послухайте, що він скаже на захист телефонів.

Леді та джентльмени, перед вами він — президент «Нью-Йоркської телефонної компанії» містер Джордж Вельбаум».

Подивіться, як розумно оратор, який представляє іншого оратора, змушує публіку замислитись про телефон. Задаючи запитання, він викликає допитливість, а потім визначає, що оратор дасть відповіді на ці запитання та інші запитання, які мають слухачі.

Я не думаю, що ця передмова була записана або заучена. Передмову ніколи не слід заучувати.

Одного разу представляли Корнелію Отіс Скіннер, але раптом головуюча забула всі заучені слова, отже, вона набрала повні легені повітря та сказала: «Завдяки премії адмірала Бірда сьогодні з нами міс Корнелія Отіс Скіннер».

Представлення має бути спонтанним, підходячим до конкретного випадку.

У представленні містера Вельбаума немає ніяких кліше. Найкращий спосіб презентувати оратора — це просто назвати його ім'я або сказати: «Я презентую», а потім назвати ім'я.

Деякі голови зборів дуже довго виступають з презентацією інших ораторів, тож публіка починає нудьгувати. Інші починають намагатися справити враження на публіку та на оратора, усвідомлюючи лише свою особисту важливість. Деякі намагаються жартувати, та їх жарти мають поганий смак, а їх гумор висміює оратора або його професію.

Усіх цих недоліків слід уникнути людині, яка бажає досягти успіху в галузі представлення інших ораторів.

Ось інший приклад представлення за формулою Т-В-О, але хоча він дотримується формули, він дуже індивідуальний. Зверніть увагу на те, як користується Едгар Л. Шнадіч пунктами формули, представляючи видатного вченого та діяча освіти Джеральда Вендта:

«Наука сьогодні» — це тема нашого оратора, дуже серйозна тема. Вона нагадує мені одного психічно хворого пацієнта, який страждав на галюцинації, що в нього всередині живе кішка. Його лікар ніяк не міг довести, що це не так, та інсценував операцію. Коли пацієнт вийшов з операційної, йому показали чорну кішку та сказали, що всі його турботи скінчилися. А він відповів: «Пробачте, сер, але кішка, яка турбує мене, — сіра».

Те ж саме відбувається сьогодні з наукою. Ви шукаєте кішку на ім'я U-235, а знаходите безліч кошенят, які називаються «Нептуній», «Плутоній», «Уран-233» або щось інше. Колись старі алхіміки або перші вчені-ядерщики на смертному одрі благали Господа дати їм ще один день, щоб вони відкрили секрети Всесвіту. Зараз учені відкривають такі секрети, про які Всесвіт навіть ніколи не мріяв.

Оратор, який буде виступати сьогодні, — це людина, яка знає, що таке наука та якою вона може бути. Він професор хімії Чиказького університету, декан Пенсільванського державного коледжу, директор інституту промислових досліджень у Колумбії, штат Огайо. Він — учений, редактор, автор. Він народився у Дейвенпорті, Айова, та в Гарварді отримав свій професійний ступінь. Він практикувався на військових заводах та багато подорожував по Європі.

Наш оратор є автором багатьох підручників з різних наукових дисциплін. Найбільш відома його книжка — це «Наука світу завтра», вона була надрукована, ще коли він був науковим директором «Світового ярмарку» у Нью-Йорку. Він був редактором-консультантом «Тайм», «Лайф», «Фочин» та «Мач оф Тайм», та наукові новини під його редакцією користувалися великим успіхом у публіки. «Атомна

ера» нашого оратора з'явилась після бомбардування Хіросіми у 1945 році. Його улюблена фраза: «Найкраще – попереду», та воно так дійсно і є. Я пишаюся тим, що маю сьогодні представити цю людину, а ви з радістю послухаєте головного редактора «Сайєнс ілюстрейтед», доктора Джеральда Вендта».

Не дуже давно було модно розхвалювати оратора. Квіти та пишні банкетні рятували головуючого, навіть коли його представлення звучало не дуже гарно.

Популярний гуморист Том Коллінз з Канзас-Сіті, штат Міссурі, казав Герберту Прочнау, автору «Довідника майстру проголошення гостів», що немає нічого більш фатального для оратора-гумориста, ніж пообіцяти слухачам, що через декілька хвилин вони будуть качатися від сміху, а потім почати свій виступ.

З другого боку, не треба принижувати важливість промови або особистість оратора. Стефан Лікок пригадує той час, коли йому треба було виступити, та представляючий його оратор закінчив представлення нестерпними словами:

«Цієї зими це перший цикл лекцій. Попередній цикл, як ви вже знаєте, не мав значного успіху. Цього разу ми починаємо знову та будемо намагатися експериментувати з найменшими «талантами». Дозвольте представити містера Лікока».

Третє Розмовляйте з ентузіазмом.

При представленні виступаючого важливу роль грає також манера, з якою ви його представляєте. Вам слід поводитись дружельно замість того, щоб казати, як ви намагаєтесь яскраво представити виступаючого. Якщо ви побудуєте промову так, що, перелічивши всі важливі та гарні риси оратора, наприкінці назвете його ім'я, публіка буде аплодувати з більшим ентузіазмом. Це покаже бажання слухачів стимулювати оратора, надихати його.

Коли ви промовляєте ім'я оратора, гарно було б пригадати такі слова: «пауза», «розділення» та «повштовх». «Пауза» означає, що ви робите паузу перед тим, як назвати ім'я оратора; «розділення» означає, що паузи робляться після проголошення імені, другого імені та перед прізвиськом (кожне слово ніби відділено від іншого); «поштовх» означає, що ви промовляєте ім'я оратора з більшою силою та наголосом, ніж усі інші слова.

Але тут є одне попередження: будь ласка, я дуже прошу вас, коли ви промовляєте ім'я оратора, не повертайтеся до нього, не дивіться на нього, дивіться на слухачів, доки не промовите останній склад, та *тільки тоді* повертайтеся до оратора. Я бачив такі

представлення, які не мали успіху лише тому, що ім'я оратора вимовлялось лише для нього.

Четверте: Будьте відверті.

Будьте впевнені, що ви розмовляєте відверто. Не треба використовувати загальні фрази або так званій «черговий гумор», бо публіка не завжди розуміє такі представлення. Треба бути відвертим, бо ви є учасником соціальної ситуації, яка й вимагає від вас такту та щирості. Ви можете бути близько знайомі з оратором, так ось пам'ятайте, що це ви з ним знайомі, а не слухачі, тож фамільярні зауваження неприпустимі, бо публіка може вас зрозуміти неправильно.

П'яте: Ретельно приготуйте промову представлення до нагороди.

«Уже доведено, що більш за все серце людини прагне визнання!»

Коли автор цих рядків Маргері Вільсон це написала, вона виразила всесвітнє почуття. Ми всі хочемо досягти успіху в житті. Ми всі хочемо, щоб нас оцінили. Чиясь похвала — нехай це буде лише одне слово (давайте не будемо враховувати презенти та квіти на офіціальних засадах) — підіймає наш дух просто чудово.

Алтел Гібсон, відома тенісна зірка, дуже чітко визначила це «прагнення людського серця», яке й стало назвою її автобіографії «Я хочу бути кимось».

Коли ми виступаємо з промовою представлення, ми просто говоримо, що людина дійсно є *кимось*, що вона досягла певного успіху в якійсь галузі та заслуговує на честь та повагу. Ми зібралися тут, щоб віддати їй цю честь та повагу. Ось наша передмова має бути стислою, але ретельно обдуманною та обгрунтованою. Вона може нічого не значити для самого оратора, але вона повинна мати велике значення для слухачів, вона має бути настільки яскравою, щоб слухачі запам'ятали її на все життя.

Але ми маємо серйозно підготуватися до представлення та обміркувати кожне слово. Для цього існує перевірена часом формула:

1. Розкажіть, за що була одержана нагорода. Можливо, за довгу службу, за якийсь конкурс або особисті досягнення. Поясніть це просто.
2. Розкажіть що-небудь цікаве з життя або діяльності представленої людини.
3. Розкажіть, наскільки людина заслуговує на цю нагороду.
4. Привітайте одержувача та побажайте йому всього самого гарного в майбутньому.

Ніщо не є таким необхідним для цієї коротенької промови, як відвертість. Таким чином, якщо вас обрали виступати з такою промовою, це дуже почесна місія для вас. Вам виказали довіру, яка включає не тільки роботу мозку, але й теплоту вашого серця. Але не робіть помилок, які дуже часто роблять інші презентуючі оратори: не треба нічого збільшувати.

Не треба виходити за межі реальності. Якщо одержувач заслугує на нагороду, вам треба так і сказати замість того, щоб хвалити його поза всякою мірою. Перебільшена похвала змушує одержувача погано почувати себе, публіка також навряд чи зрозуміє вас.

Також не треба перебільшувати значення самої нагороди. Краще підкреслити дружелюбність та щирість тих, хто надає цю нагороду.

Шосте: Виражайте свої щирі почуття, отримуючи нагороду.

Це ще коротша промова, ніж промова презентації нагороди. Навпевне, вона має бути такою, щоб її надовго запам'ятали. Завжди бути готовим виступити з такою промовою — це не проста річ, але вона надає вам певні переваги. Якщо ми знаємо, що нас будуть нагороджувати та виступати з привітальною промовою, нам треба бути готовими до відповіді, щоб потім не розгубитись.

Просто промямлити: «Дякую, це найвеличезніший день у моєму житті» або: «Це найчудовіша річ, яка трапилась зі мною в житті» не дуже гарно звучить. Це те ж саме перебільшення: «найвидатніший день», «найчарівніша річ». Просто виразіть свою сердечну подяку простими теплими словами. Ви можете скористатися цими правилами:

1. Скажіть тепле, відверте «спасибі».
2. Віддайте належне тим, хто допомагав вам: своїм помічникам, підлеглим, друзям та родині.
3. Скажіть, що саме для вас означає ця нагорода або подарунок. Якщо він загорнутий, розгорніть його та покажіть аудиторії. Скажіть, наскільки він корисний для вас та що ви збираєтесь з ним робити.
4. Закінчіть ще однією відвертою подякою.

У цьому розділі ми обговорили три типи промов, з якими ви зможете зустрітись в професійній та громадській діяльності.

Я раджу вам скористатися цими пропозиціями, готуючись до цих промов, і ви отримаєте задоволення, яке людина отримує, коли каже правильні речі в правильному місці.

Організація (побудування) довгих промов

Ні одна розсудлива людина не почне будувати дім, не маючи ніякого плану. Чому ж вона буде виступати з промовою, не маючи ніякого плану щодо того, що вона хоче сказати?

Промова — це подорож, яка має свою мету, та вона має бути досягнена. Людина, яка їде в нікуди, туди взагалі й потрапляє.

Я хотів би написати великими блискучими червоними літерами над кожними дверима, за якими збираються люди, які навчаються ораторському мистецтву, наступні слова Наполеона: «Мистецтво війни — це наука, в якій ніколи не можна досягти успіху, якщо не розраховувати та не обдумувати кожний свій крок».

Це також стосується й ораторського мистецтва. Та чи розуміють це оратори, а якщо розуміють, чи діють вони згідно з цими словами? Багато промов сплановані та підготовані не краще, ніж ірландська тушонка.

Яким же чином найкраще всього організувати свої думки та ідеї? Ніхто не зможе відповісти на це запитання, доки не спробує сам це зробити. Кожного разу це зовсім нова проблема, це вічне питання, на яке повинен відповісти кожний оратор особисто. Не можна надавати ніяких правил. Але ми можемо визначити три головні етапи, за якими слід побудувати довгу промову: привертання уваги, основна частина, закінчення або висновок. Для кожного етапу є свої перевірені часом методи.

Перше: Заволодійте увагою слухачів негайно.

Одного разу я запитав доктора Ліна Гарольда Хофа, колишнього президента Північно-Східного університету, що було самим важливим, що він з'ясував для себе, виходячи з свого досвіду, як оратор. Подумавши хвилинку, він відповів: «Сказати щось таке, що негайно приверне увагу слухачів до того, що я кажу». Доктор Хоф визначив головне: заволодіння увагою публіки з перших слів промови. Ось деякі методи, якими ви можете скористатися, щоб з перших слів заволодіти увагою слухачів.

Починайте свою промову з випадку-прикладу.

Лоуел Томас, який має репутацію досвідченого оглядача новин, лектора та кінопродюсера, почав свою промову в Лоуренсі в Аравії з такого ствердження:

«Я йшов по Крістіан-стрит у Іерусалимі в східному одязі. Був у мене і золотий меч, який мали право носити лише нащадки пророка Магомета».

Він продовжував свою розповідь. Це те, що привертає увагу. Це майже досконалий початок промови. Він ніколи не буває проґрашним. Ми починаємо уважно слухати, бо нам цікаво, що ж буде далі. Я не знаю кращого способу почати промову, ніж розповісти якусь цікаву історію.

Одна з моїх промов, з якою я виступав багато разів, починається такими словами:

«Відразу після того, як я закінчив коледж, я йшов по вулиці Гурона, Південна Дакота, раптом я побачив чоловіка, який стояв на ящику та щось розповідав натовпу людей. Я зацікавився та приєднався до слухачів. «Чи знаєте ви, — казав оратор, — що ви ніколи не побачите лисого індіанця або лису жінку, чи не так? А зараз я розповім вам, чому...»

Ніякого створення «теплої» атмосфери, ніякої підготовки слухачів. Починаючи прямо з якогось випадку, ви відразу ж заволодієте увагою слухачів.

Оратор, який починає свою промову з випадків зі свого власного досвіду, може почувати себе добре, бо йому не треба шукати слова та він ніколи не втратить думку. Цей досвід його власний, це частка його самого. Який результат? Упевненість у своїх силах, розслабленість, яка допомагає оратору почувати себе комфортно перед аудиторією.

Зацікавте слухачів.

Ось як почав свою промову в Пенн-Атлетик-клубі у Філадельфії містер Поуел Хілей:

«Вісімдесят два роки тому в Лондоні була надрукована маленька книжечка, якій було приречено стати безсмертною. Багато людей називають її «найвеличезніша маленька книжечка у світі». Коли вона вийшла, друзі зустрічалися на Пол Мол та запитували один одного: «Ти прочитав її?» Відповідь була незмінною: «Так, дякуючи Богові, читав».

У день, коли вона була надрукована, було продано тисячу копій. За два наступних тижні знадобилось ще п'ятнадцять тисяч. З тих пір вона виходила багато разів та перекладалась майже всіма мовами світу. Кілька років тому Дж. П. Морґан придбав оригінал рукопису цієї книжки за величезні гроші,

та зараз цей рукопис знаходиться в його містецькій галереї серед безцінних скарбів. Що ж це за книжка? Це...»

Ви зацікавилися? Ви бажаєте взнати більше? Чи заволодів оратор увагою своїх слухачів? Чи відчуваєте ви, як збільшилась ваша зацікавленість? Чому? Тому що вам цікаво знати, що буде далі.

Допитливість! Хто не підвладний їй?!

Ви — теж! Ви запитуете: хто автор та що це за книжка? Ось відповідь, яка задовольнить вас: автор — Чарльз Діккенс, книжка — «Різдвяна пісня».

Підняття інтересу — це той метод, який завжди змушує ваших слухачів зацікавитися. Ось як я це роблю на початку своєї лекції «Як перестати турбуватися та почати жити». Я починаю так: «Навесні 1871 року один молодий чоловік, який був просто приречений стати відомим у світі лікарем, Вільям Ослер, знайшов книжку і прочитав 21 слово, та ці слова мали величезний вплив на його майбутнє життя».

Що це були за слова? Як вони вплинули на його майбутнє? Це запитання, на які ваші слухачі бажають отримати відповіді.

Констатуйте привертаючий увагу факт.

Кліффорд Р. Адамс, директор служби консультації з питань шлюбу та сім'ї Пенсільванського державного коледжу, почав свою статтю у «Рідез Дайджест» під заголовком «Як знайти дружину або чоловіка» з шокуючих фактів:

«Сьогодні шанс, що молоді люди будуть щасливі в сімейному житті, дуже малий. Бо кількість розлучень просто лякає. Один шлюб із п'яти чи шести розбився об скелі побуту в 1940 році. У 1946 році — з чотирьох. Якщо так продовжуватиметься далі, то в 1990 році це буде один з двох».

Ось ще два приклади «шокуючих фактів»:

«Військовий департамент попереджує, що в першу ніч атомної війни загинуть 20 млн американців».

«Декілька років тому газети Скріпс-Товарда витратили 176 000 \$, щоб визнати, що не влаштовує покупців у крамницях міста. Опитали 54 047 мешканців міста, задаючи їм одне й те ж запитання: «Що вам не подобається в наших крамницях?» Відповідь була шокуюча: майже дві п'ятих відповіли: «Нечемні продавці».

Такий метод дуже ефективний, тому що він допомагає відразу ж установити контакт зі слухачами. Це вид «шокуючої техніки», яка передбачає заволодіння увагою завдяки фокусації на несподіваних речах.

Одна зі слухачів моїх курсів у Вашингтоні користувалась цим методом так успішно, як ніхто інший. Її ім'я Мег Шліп. Ось як вона починала:

«Десять років я провела у в'язниці. Це була незвичайна в'язниця, бо здавалось, що самі її стіни турбуються про мене, відчуваючи мою неповноцінність, а її ґрати ніби бояться критики».

Невже ви не хочете знати, що далі?

Але є одна небезпечна річ щодо такого початку, — це збільшена драматизація моменту, потяг до сенсації. Я пам'ятаю одного оратора, який починав свою промову, стріляючи з пістолета в повітря. Йому вдавалося відразу заволодіти увагою та зруйнувати барабанні перетинки слухачів.

Починайте свою промову в тій самій манері, у якій почали б бесіду за обіднім столом. Якщо початок вашої промови за обіднім столом не має успіху, то ж він, можливо, не буде мати успіху при виступі перед публікою.

Але дуже часто початок промови, який має зацікавити публіку, є самою нудною частиною вашого виступу. Наприклад, я нещодавно чув, як один оратор почав свою промову так: «Повірте в Господа так, як ви тільки зможете». Так починає свою промову лише проповідник. Або: «Моя мати залишилась вдовою у 1918 році з трьома дітьми та без грошей». Ну, чому б не почати з того, як боролася вона за життя, у яких труднощах виховувала своїх дітей?

Якщо ви бажаєте зацікавити публіку, не треба ніякого вступу, починайте з самого головного та хвилюючого.

Це те, що робив Френк Беттгер. Він є автором книжки «Як я досяг успіху в продажу товарів». Він просто художник, коли треба зацікавити публіку. Я знаю, бо я подорожував з ним по Америці під егідою Торговельної палати США. Я завжди захоплювався тим, як він починав свою промову, з яким ентузіазмом він це робив. Ніяких проповідей. Ніяких лекцій. Ніяких церемоній. Ніяких загальних стверджень. Він відразу ж починав з головного. Його промови будувалися на ентузіазмі. Наприклад:

«Скоро після того, як я почав кар'єру професійного бейсболіста, я пережив один із самих шокуючих моментів у своєму житті».

Який вплив це мало на публіку? Я знаю, я був там. Я бачив реакцію. Він постійно утримував увагу слухачів. Кожен бажав почути, чому він був шокований та що він зробив з цього приводу.

Попросіть підняти руки.

Чудовий спосіб привернути увагу слухачів та зацікавити їх — це попросити їх підняти руки у відповідь на ваше запитання. Наприклад, я починаю свою промову на тему «Як уникнути втоми» з запитання:

«Підніміть руки, хто з вас втомлюється скоріше, ніж слід?»

Але замітьте для себе, що спочатку треба попередити слухачів, чого ви від них вимагаєте, а потім просити їх підняти руки. Не треба казати: «Скільки людей у цій залі вважає, що треба знищити податки? Підніміть руки». Дайте слухачам підготуватися до голосування, наприклад: «Я хочу попросити вас підняти руки, відповідаючи на запитання, яке вважаю дуже важливим. Ось це запитання: хто з вас вважає, що акцизні марки корисні для покупців?»

Техніка підведення рук дає ефект, який навіть не можна перебільшити, та називається він «участь слухачів». Коли ми користуємось ним, наша промова перетворюється на бесіду. Тепер слухачі приймають активну участь. Коли ви запитуєте: «Хто з вас втомлюється скоріше, ніж слід?», кожен починає обмірковувати свої улюблені питання: я, мій біль, моя втома. Він піднімає руку та озирається навкруги, щоб побачити, хто ще підняв руку. Він забуває, що він слухає виступаючого. Він посміхається. Він спілкується з сусідом, який сидить поруч. Крига зламана. Вам, оратору, стає легше, і публіці також: напруга зникає.

Пообіцяйте розповісти слухачам, як вони можуть отримати те, чого прагнуть.

Безумовно, заволодіти увагою слухачів можна, пообіцявши їм розповісти, як вони отримають те, чого прагнуть, виконуючи ваші пропозиції. Подивіться, що я маю на увазі.

«Я збираюсь розповісти вам, як подолати втому. Я також збираюсь розповісти вам, як додати ще годину до вашого активного життя кожного дня».

«Я збираюсь розповісти вам, як ви можете збільшити свої прибутки».

«Я обіцяю, якщо ви послухаєте мене десять хвилин, я розповім вам, як набути більшої популярності».

Обіцянка на початку промови завжди привертає до вас увагу, бо стосується особистих інтересів кожного зі слухачів. Але оратори занадто часто вважають незначним пов'язати свою тему з інтересами своїх слухачів. Замість цього вони починають розповідати щось з історії предмета своєї промови, вважаючи, що це краще для розуміння промови. Але слухачі нудьгують.

Я пам'ятаю одну промову, яку я чув декілька років тому. Сама тема була, безумовно, важливою для слухачів: «Необхідність періодичного медичного обстеження». Як оратор почав промову? Чи надав він більшої привабливості цій темі з самого початку? Він почав з викладання історії предмета, та слухачі швидко втратили

інтерес до нього та до його промови. Початок промови, який починається з обіцянки, завжди має успіх. Наприклад:

«Чи знаєте ви, скільки ви маєте прожити? Страхові компанії можуть дати досить вірний прогноз за допомогою таблиць, які були складені на основі досліджень життя мільйонів людей. Ви можете сподіватись, що ваше життя буде тривати десь приблизно дві третини від віку ваших батьків, який треба відібрати від 80 років. Тепер, чи вистачає вам цього віку? Ні, та ще раз ні! Ми всі прагнемо жити довше та намагаємось довести, що цей прогноз неправильний. Але як це зробити? Як збільшити термін свого життя? Я збираюсь вам сказати, як це зробити».

Я даю вам можливість вирішити самостійно, чи цікавий початок промови, чи вимагає він подальшого слухання промови. Ви повинні слухати оратора, бо він говорить дуже важливі для вас речі та обіцяє розповісти щось особливо цінне для вас. Ніякої нудоти. Такий початок промови просто приречений на успіх.

Скористайтеся будь-яким експонатом.

Мабуть, самий простий шлях до заволодіння увагою слухачів — це показ будь-якого експоната. Підніміть та покажіть слухачам якусь річ. Усі слухачі звернуть на це увагу, бо показ є стимулом майже для всіх істот на землі. Це може мати успіх навіть у дуже неосвіченої публіки. Наприклад, містер М. М. Еліс, з Філадельфії, почав свою промову на одному з наших занять таким чином: він узяв у пальці монету та підняв її вгору. Природно, що всі подивились на цю монету. А потім він запитав: «Хтось колись знаходив таку монету? Це говорить про те, що вам пощастить у житті. Та той, хто знайшов монету на вулиці, буде довго зберігати її».

Таким чином, слухачі були зацікавлені, і він міг спокійно продовжувати промову.

Усі ці методи можуть бути використані окремо, або ми можемо поєднати їх. Погодьтеся, що від того, як ви почнете промову, залежить те, як буде сприймати вас та вашу промову аудиторія слухачів.

Друге: Уникайте несприятливої уваги.

Будь ласка, будь ласка, я благаю вас, уникайте несприятливої уваги, пам'ятайте, що ви повинні заволодіти увагою слухачів, але лише *сприятливою* увагою. Прийміть до відома, що я маю під *сприятливою* увагою. Ні одна розумна людина не стане починати

промову з образ щодо слухачів або з таких тверджень, з якими публіка заздалегідь не згодна, бо слухачі не стануть слухати тако-го оратора. Але як часто оратори починають свої промови з речей, з якими я ознайомлю вас нижче.

Не починайте з вибачення.

Вибачання не можуть бути гарним початком. Як часто ми чули ораторів, які намагаються заволодіти увагою, вибачаючись за погану підготовку або за відсутність відповідних здібностей. Якщо ви не підготовлені, публіка з'ясує це без вашої допомоги. Навіщо ображати слухачів, натякаючи їм на те, що вони не варті підготовки? Ні, ми не хочемо, щоб перед нами вибачались, ми хочемо, щоб нас *зацікавили* та інформували, пам'ятайте це. Зробіть так, щоб з самого початку слухачам стало *цікаво*. Зробіть це з першого речення. Не з другого або третього. *З першого!*

Уникайте початку з «кумедних оповідань».

Ви, мабуть, уже помітили, що є ще один спосіб починати промову, його дуже любляють деякі оратори, але ми його не рекомендуємо в цій книжці: це так звані «кумедні оповідання». Такий оратор «відчуває», що має створити теплу атмосферу, розповівши якийсь жарт, він уявляє себе Марком Твенном. Ви потрапляєте в цю пастку, ви відкриєте для себе, що ваша «кумедна історія» більш зворушлива, ніж смішна, та що вона вже відома декому зі слухачів.

Почуття гумору, звісно, гарна риса. Промова не повинна бути важкою та нудною. Якщо ви в змозі додати до промови деякі дотепні зауваження, виходячи з ситуації або з того, що може тільки що відбулося в залі, або з приводу виступу попереднього оратора, зробіть це. Такий гумор має значно більший успіх, ніж застарілі жарти про Майка та Пет, бо дотепні зауваження більш оригінальні та *яскраві* для слухачів.

Можливо, найкращий спосіб розвеселити слухачів — це розказати смішну історію про себе. Поставте себе в смішну ситуацію. Це є основа гумору. Джон Бенні користувався цією порадою роками. Він працював на радіо та був одним з найвидатніших гумористів щодо висміювання себе самого. Він висміював свою гру на скрипці, свої можливості та здібності, свій вік, його рейтинг зростав із року в рік.

«Слухачі віддають не тільки свої уми, але й свої серця тим ораторам, які вміють насміятися над собою, висміяти свої недоліки або невдачі. З іншого боку, створення образу всезнаючого експерта залишає слухачів холодними та байдужими.

Третє: Підтримуйте свою головну думку.

При виступі з довгою промовою у вас буде декілька головних пунктів промови, чим менше, тим краще, та кожен з цих пунктів потребує «підтримуючого» матеріалу. У сьомому розділі про промови, які мають змусити слухачів діяти, ми пропонували ілюструвати свою розповідь прикладами з власного досвіду. Це дуже ефективний метод, тому що він повністю збігається з досить правдивим твердженням: «Кожен любить оповідання». Випадок із власного досвіду — це гарна річ, але не слід забувати про інші методи. Ви можете скористатися також статистичними методами: ілюстраціями, науковими даними, свідченнями експертів, аналогіями, показом експонатів.

Скористайтеся статистикою.

Статистика завжди показує співвідношення окремих випадків. Вони можуть вразити та переконати, особливо там, де один випадок не може служити доказом. Ефективність антиполіомієлітної програми Солна була визначена завдяки збору статистичних даних з усіх частин країни. Окремі випадки, вказуючі на неефективність вакцини, були лише винятками, які тільки підтвердили правило. Промова, побудована на основі такого винятку, не переконала б батьків у тому, що вакцина Солна не захистить їх дитину.

Самі по собі статистичні дані можуть бути досить нудними. Їх слід використовувати там, де вони дійсно потрібні, та викладати живою мовою або за допомогою графіків.

Ось приклад того, як вразити слухачів за допомогою статистичних даних, порівнюючи їх зі знайомими фактами. Повертаючись до того, які величезні втрати часу мають мешканці Нью-Йорка, не відповідаючи на телефонні дзвінки відразу ж, один адміністратор сказав:

«На кожні сім дзвінків зі ста люди відповідають пізніше, ніж через хвилину. Кожен день втрачається 280 000 хвилин. За шість місяців це хвилиanne зволікання в Нью-Йорку до рівнює всім робочим дням, які проминули з того часу, як Колумб відкрив Америку».

Просто числа самі по собі не вражають. Їх треба ілюструвати прикладами з нашого досвіду, де це можливо. Я пам'ятаю лекцію одного з гідів Гранд Коулі Дем. Він міг би дати просто цифри, в яких виражаються розміри зали. Але це ніяк би не торкнулося наших сердець та, напевне, не запам'яталось би. Але він сказав, що зала достатньо велика, щоб вмістити 10 000 чоловік та ще залишиться місце для кількох тенісних кортів з обох боків.

Багато років тому один з студентів мого курсу в Брукліні, з центру молодіжної християнської організації, у промові про будинки, зруйновані пожежею за останній рік, сказав, що якби всі ці будинки поставити в чергу один до одного, то ця черга досягла б від Нью-Йорка до Чикаго. Та якби поставити всіх людей, які загинули в цих пожежах у чергу на відстані півмилі один від одного, то ця черга витяглась би назад з Чикаго до Брукліна.

Він надав нам також цифри. Я забув їх відразу ж. Але я й досі пригадую цю чергу, яка протяглась би від Нью-Йорка до Іллінойса.

Використовуйте свідoctва експертів.

Часто ви можете досить ефективно скористатися свідoctвами експертів. Але спочатку треба задати собі деякі запитання щодо цих свідoctв:

1. Чи є свідoctво або цитата, якою ви збираєтесь скористатися, точним та правильним?
2. Чи стосується це галузі, у якій людина, яку я цитую, є дійсно фахівцем?
3. Чи знають та поважають автора цих рядків слухачі?
4. Чи впевнені ви, що це свідoctво базується на реальних знаннях, а не на особистих інтересах чи забобонах?

Багато років тому один зі слухачів моїх курсів, виступаючи в Торговельній палаті Брукліна з промовою про «необхідність спеціалізації», почав свій виступ з цитати з Ендрю Карнегі. Чи був правильним його вибір? Так, тому що він точно цитував людину, яку знала та поважала аудиторія як людину, яка повністю заслуговує на право говорити про успіхи в бізнесі. Ця цитата варта того, щоб її повторити й сьогодні:

«Я вірю, що досягти успіху можна в будь-якій галузі, дотримуючись однієї лінії. Не треба розпилятися, не треба розкидуватись. Я ще ніколи не зустрічав фінансиста або промисловця, який досяг би значного успіху в кількох галузях.

Чоловіки, які досягли значного успіху, — це люди, що вибрали свою чітку лінію та дотримувались її».

Скористайтеся аналогією.

Аналогія, за Вебстером, це «...схожість між двома речами, яка полягає не в схожості речей самих, а в схожості деяких їх якостей, обставин або дій».

Використання аналогії є дуже гарною технікою щодо підтвердження головної думки. Ось уривок з виступу помічника секретаря

внутрішніх справ С. Джерарда Девідсона. Зверніть увагу на те, як він користується аналогією та порівняннями:

«Прощаюча економіка повинна розвиватися далі, просуватися вперед, інакше вона зайде в глухий кут. Це як літак, коли він стоїть на землі, це просто купа металу, але коли він злітає в повітря, він виконує дуже важливу функцію».

Ось ще одна, можливо, найвідоміша аналогія в історії ораторського мистецтва, нею скористався Лінкольн, відповідаючи своїм критикам, під час Громадянської війни:

«Джентльмени, я хочу, щоб ви уявили собі, що все, чим ви володієте, — це золото, та ви віддали це золото в руки відомого канатоходця, Блондина, щоб він переніс це золото по канату через Ніагарський водоспад. Чи будете ви трусити канат, коли він буде йти по ньому, або кричати: «Блондине, швидше йди вперед»? Ні, я впевнений, що ні. Ви будете мовчати, ви навіть дихати не будете, я вже не кажу про те, щоб торкатися каната руками. Зараз уряд знаходиться в схожій ситуації. Він несе дуже цінний вантаж через штормуючий океан. У нього в руках величезні скарби. Він робить усе, що тільки може. Не чіпайте його. Поводьтесь спокійно, і все буде гаразд».

Скористайтеся демонстрацією (показом) з експонатом або без нього.

Коли адміністратори фірми «Айрон Фаерман» виступали перед ділерами, їм потрібно було драматизувати деякі факти, а саме той факт, що паливо має поступати з низу, а не з верху топки. Спосіб, яким вони скористалися, був дуже простий та ефективний. Оратор підпалив свічку. Потім він сказав:

«Подивіться, як яскраво горить полум'я, яке воно високе. Ніякого диму практично немає. Бо паливо знаходиться знизу. Уявіть собі, що пальне поступає зверху (тут він перевертає свічку).

Подивіться, полум'я згасло. Відчуваєте дим? Чуєте шипіння? Подивіться, яке червоне полум'я! Згоряння неповне. Та в кінці полум'я зовсім згасає».

Декілька років тому Генрі Мортон Робінсон написав статтю «Як адвокати виграють справи» для журналу «Йо лайф». Він описує, як адвокат Ейб Хаммер отримує довіру, дуже драматично показуючи, що він говорив одного разу. Він представляв страхову компанію.

Містер Постелтвейт, постраждалий, наполягав на тому, що його плече було так пошкоджене, коли він упав у шахту ліфта, що він не може підняти праву руку.

Хаммер, здавалось, дуже уважно та зацікавлено слухав, а потім сказав постраждалому: «Покажіть жюрі, як високо ви можете підняти руку». Постелтвейт підняв руку на рівень вуха. «А тепер покажіть, як високо ви її піднімали до того, як з вами це сталося». «Ось так», — відповів постраждалий та підняв руку повністю вгору. Щодо реакції жюри ви й самі можете зробити висновки.

У довгій промові, яка має забезпечити якусь дію, ви повинні освітити три або, краще, чотири моменти або пункти, які треба оголосити за хвилину чи навіть менше. Що зробить їх проголошення живим? Це так званий підтримуючий матеріал. Це те, що надасть іскру цікавості вашій промові. Користуючись випадками, порівняннями та показами, ви робите свою головну думку чіткою та живою; користуючись статистикою та свідцтвами експертів, ви підтверджуєте свою правоту та підкреслюєте важливість своїх головних положень.

Четверте: Закликайте до дії.

Колись я заскочив на хвилиночку, щоб поспілкуватися з Джорджем Ф. Джонсоном, промисловцем та гуманітарієм. Він був президентом великої компанії Ендікотт-Джонсон. Але більш цікавим для мене був той факт, що він був оратором, який змущував слухачів сміятись та плакати, та довго пам'ятати, що він сказав.

У нього не було приватного офісу. У нього був куточок на великій фабриці, та його манери були такі ж прості, як його старий дерев'яний стіл.

«Ви прийшли вчасно, — сказав він, — я тільки що закінчив роботу, я записав, що я хочу сказати робітникам сьогодні увечері».

«Це завжди приємно — мати промову з початку до кінця в голові», — сказав я йому.

«Та немає її у мене в голові, — відповів він. — Тільки головна думка та те, як я хотів би закінчити промову».

Він не був професійним оратором. Він ніколи не розмовляв гладкими виразами. З власного досвіду він узнав секрет успішного спілкування. Він знав, що успішна промова повинна мати успішне закінчення. Він усвідомлював, що висновок промови — це те, що підводить підсумок усієї промови, це те, чого чекає публіка, це те, що має вразити публіку.

Закінчення — це дійсно самий стратегічний пункт бесіди; те, що ви скажете останнім, ці слова будуть звучати у вухах ще й після

промови, вони й запам'ятовуються надовше. Але починаючи оратори рідко надають належного значення закінченню промови, їх закінчення залишають бажати кращого.

Які їх найбільш загальні помилки? Давайте обговоримо деякі з них та пошукаємо способи їх виправлення.

Перше, завжди знаходиться оратор, який закінчує так: «Я вважаю, що це все, що я мав сказати вам з цього приводу, ось я закінчую». Це не закінчення промови. Це помилка. Вона майже непростима.

Якщо це все, що ви хотіли сказати, чому б не сісти на місце? Зробіть це, та публіка й сама зрозуміє, що вам більш нічого сказати.

Потім, є ще такі оратори, які сказали все, що мали сказати, але вони не знають, як їм зупинитися. Колись Джон Біллінг радив брати бика за хвіст, а не за роги, бо буде легше відпустити. Деякі оратори відразу ж беруть бика за роги, а потім не знають, що з ним робити. Бігають навкруги, повторюються, залишають погане враження.

Як уникнути цієї помилки? Треба планувати закінчення промови, чи не так? Коли ви виступаєте з промовою, ви повинні думати про те, про що говорите в ту саму мить. Здоровий глузд радить вам готуватись заздалегідь.

Ось деякі пропозиції щодо вашої підготовки:

Підсумуйте.

У довгій промові оратор проголошує стільки матеріалу, що наприкінці його виступу слухачі іноді не дуже чітко розуміють, які основні положення його промови. Такі оратори вважають, що якщо ці положення зрозумілі їм самим, вони мають бути також зрозумілі й слухачам. Зовсім ні: Оратор обдумує свою промову, її головні моменти та положення. Але для слухачів це все нове, вони вперше чують цю промову. Деякі дійсно зрозуміють усе як слід, решта ж ні. Слухачі, як сказав Шекспір, «пам'ятають безліч речей, але нічого чітко собі не уявляють».

Одного ірландського політика попросили дати «рецепт приготування промови»: «Спочатку скажіть їм те, що ви збираєтесь сказати; а потім скажіть їм ще раз те, що вже сказали». Це дуже корисна порада: «сказати їм те, що вже сказали».

Ось гарний приклад. Оратор, один з менеджерів Чиказької залізниці, закінчив свою промову таким резюме:

«Стисло, джентльмени, наш експеримент з цим блокуючим пристроєм: такий самий експеримент був проведений на

сході, заході та півночі, він, цей пристрій, надає змогу зекономити гроші та зменшити кількість аварій, ось чому я чесно можу рекомендувати негайне встановлення цього пристрою й на Південній гілці залізниці.»

Бачите, що він зробив? Ви все зрозуміли, не слухаючи всієї промови. Він підсумував у кількох реченнях, у 44 словах, усі основні думки своєї промови.

Чи не відчуваєте й ви, що таке резюме дуже допомагає? Якщо так, то ж скористайтеся цією технікою і ви.

Попросіть слухачів щось зробити.

Заклучна частина промови, яку ви тільки що прочитали, є також чудовою ілюстрацією закінчення промови, що має закликати до певних дій. Оратор хоче, щоб щось було зроблено: установлено пристрій на північній залізниці. Він обгрунтовує своє прохання економією коштів та зменшенням кількості аварій. Оратор хотів виконання певної дії, він його отримав. Це була не просто промова, вона проголошувалась перед радою директорів залізниці та забезпечила встановлення пристрою.

Якщо вам треба забезпечити виконання дії, то ж прийшов час закликати до неї. Скажіть своїм слухачам прямо та відверто, щоб вони приєдналися, зробили внесок, голосували, написали, зателефонували, купували, бойкотували, вступали на військову службу, розслідували, виправдовували або щось інше, що вам треба. Щоб бути впевненим, що ваші накази виконують:

Попросіть виконати щось специфічне. Не треба казати: «Допоможіть Червоному Хресту!» Це занадто загально. Замість цього скажіть просто: «Надішліть лише один долар до вашого місцевого відділення американського Червоного Хреста, Сміт-стріт, 125».

Попросіть слухачів надати вам відповідь, яку вони в змозі дати. Не треба казати: «Давайте проголосуємо проти диявольського роману». Цього не можна зробити. У даний момент ми не можемо проголосувати проти спиртних напоїв. Але, замість цього, ви можете попросити їх приєднатися до громадських організацій, які борються проти вживання спиртних напоїв.

Зробіть так, щоб слухачам було легко виконати ті дії, до яких ви закликаєте. Не треба казати: «Напишіть своєму конгресменові, щоб він проголосував проти цього законопроекту». Дев'яносто дев'ять відсотків ваших слухачів не будуть цього робити. Вони не зацікавлені в цьому, або це дуже клопітно, або вони забудуть. Зробіть свій заклик легким та приємним для виконання. Як? Напишіть такого листа самі: «Ми, що нижче підписалися, наполягаємо

на тому, щоб Ви проголосували проти законопроекту № 74321». Пустить лист та ручку по-рядах, і, можливо, ви отримуєте багато підписів та втратите свою ручку.

Розділ 14

Використовуйте те, чому навчилися

На дванадцятому занятті свого курсу я часто з задоволенням слухаю, як мої студенти розповідають, як вони користуються технікою, запропонованою у цій книжці, у своєму повсякденному житті. Продавці вказують на збільшення об'єму продажу, менеджери — на просування по службі, адміністратори — на поліпшення контролю, усі їх можливості та навички поширилися завдяки тому, що вони скористалися інструкціями щодо підвищення майстерності ораторів, даними в цій книжці.

Як писав Н. Річард Діллер у «Тудейз Спіч»: «Промова, тип промови, розмір промови, атмосфера для промови — усе це може мати життєствердний вплив на систему спілкування в індустріальній галузі». Р. Фред Кеннеді, управляючий курсами Карнегі на Дженерал моторс, писав у тому ж журналі: «Ми зацікавлені в цих курсах, тому що кожен інструктор є вчителем у тій чи іншій мірі. Він бере інтерв'ю у тих, кого приймає до роботи, він і сам успішно просувається по службі, він постійно потрібен, бо він постійно пояснює, інформує, інструктує, обговорює мільйони питань з кожною людиною у своєму відділі».

Як ми вже писали раніше, існує дуже багато видів усного спілкування, які дуже близькі до ораторського мистецтва — дискусії, прийняття рішень, вирішення питань, політичні конференції. Давайте ж подивимось, як те, що стосується ораторського мистецтва, те, про що ми говорили в цій книжці, ми можемо вживати в повсякденній мовній діяльності. Правила ораторського мистецтва можна успішно застосовувати при проведенні конференцій та зборів.

Вам треба подати свою ідею, вибравши правильні слова, відверто та з ентузіазмом, що й гарантує успіх вашої промови. Усі ці моменти ретельно обговорювалися в цій книжці. Читачеві залишається лише скористатися цим матеріалом.

Можливо, ви запитаете, коли починати користуватися всім цим у житті. Можливо, ви здивуєтесь, коли я відповім одним словом: негайно.

Навіть якщо ви ніколи не збираєтесь виступати з промовою перед великою аудиторією, ви завжди зможете скористатись

принципами та порадами, які дано в цій книжці, кожного дня. Коли я кажу: «Починайте користуватися цією технікою зараз», я маю на увазі найближчу мовну ситуацію.

Якщо ви проаналізуєте повсякденну мову та офіційне спілкування, ви будете здивовані їх схожістю, бо вони мають майже однакову мету.

У сьомому розділі мова йшла про чотири загальні цілі, яких вам треба дотримуватись, виступаючи перед публікою: ви бажаєте надати якусь інформацію, розважаєте слухачів, переконуєте їх або спонукаєте до якоїсь дії. Виступаючи перед слухачами, ми намагаємось чітко дотримуватись своєї мети, слідкуємо за змістом та манерою виступу.

У повсякденному спілкуванні ці моменти не такі чіткі, та вони постійно зміщуються та змінюються протягом дня. У якийсь момент ми маємо дружню бесіду, а потім раптом намагаємось продати якийсь товар або переконати дитину покласти зароблені гроші в банк. Вживаючи методи, описані в цій книжці, ми можемо більш ефективно та тактовно спілкуватися та отримувати бажаний результат.

Перше: Використовуйте специфічні деталі в повсякденній бесіді.

Візьмемо хоча б одну з тих методик. Пам'ятаєте, у четвертому розділі я закликав вас використовувати деталі у вашій промові. Таким чином, ваші ідеї стануть живими. Напевне, я мав на увазі промови перед аудиторією. Але чи не настільки ж важливо використовувати деталі в повсякденній бесіді? Пригадайте самого цікавого співрозмовника з ваших знайомих. Чи не користується він дійсно цікавими та мальовничими деталями та подробицями в бесідах?

До того, як ви почнете розвивати свої мовні навички, ви маєте набутися впевненості. Таким чином, усе, що було сказано в перших трьох розділах цієї книжки, буде корисним при спілкуванні в невеличких соціальних групах та відстоюванні своїх особистих думок. Щоб виразити свою думку, вам потрібен мовний матеріал, яким ви зможете скористатись у бесіді. Ось тут і починають відбуватися чудові речі — ваші горизонти поширюються, ваше життя набуває нового значення та...

Домогосподарки, чий інтерес завжди вважался обмеженим, з особливим ентузіазмом розповідали, що сталось, коли вони почали користуватися своїми знаннями з техніки ораторського мистецтва в невеличких групах співрозмовників. «Я усвідомлюю, що моя впевненість надала мені мужності, коли я починаю розмовля-

ти на соціальні теми, я не маю ніяких труднощів, — каже місіс Р. Д. Харт своїм однокласникам з Цинциннаті. — Я почала цікавитись громадськими справами, я з задоволенням приєдналась до групи, чого не було раніше. Та не тільки це. Я зрозуміла, що я зацікавилась зовсім новою для себе діяльністю».

Для викладача немає нічого нового в розповіді місіс Харт. Одного разу, навчившись чомусь, та потім, вживаючи те, чому навчився, у повсякденному житті, відкриваєш зовсім нові поля діяльності, змінюєш особистість. Нові досягнення та почуття виконаної справи очікують вас завдяки вживанню на практиці принципів, яким навчає ця книжка.

Хоча лише деякі з нас є професійними вчителями, усі з нас користуються промовою, яка має когось інформувати, багато разів на день. Як батьки, ми навчаємо своїх дітей, як сусіди, пояснюємо, як саджати троянди, як туристи, обмінюємось думками щодо найкращих маршрутів, ми постійно знаходимось у мовних ситуаціях, які вимагають від нас ясних думок та чітких виразів. Усе, що говорилось у восьмому розділі про інформуючі промови, стосується й цих ситуацій.

Друге: Користуйтеся ефективною ораторською технікою у своїй роботі.

Тепер поговоримо про те, як комунікативні процеси впливають на вашу роботу. Як продавці, менеджери, клерки, голови департаментів, лідери груп, адміністратори, лікарі, адвокати, бухгалтери та інженери, усі ми відповідні за пояснення та інструкції, які ми надаємо у своїй професійній галузі. Наша здатність зробити ці інструкції чіткими, мова, якою ми їх викладаємо, — це те, по чому судять про нашу професійну компетентність. Здібність швидко думати при проголошенні інформуючих промов може бути, без усякого сумніву, використана кожного дня кожним із нас. Необхідність ясної професійної мови в бізнесі сприяє проведенню курсів усного спілкування в промисловості, уряді та професійних організаціях.

Третє: Шукайте можливості виступати привселюдно.

Ви повинні не тільки використовувати принципи положення цієї книжки в повсякденному спілкуванні, але й шукати можливості виступити перед публікою. Як це зробити? Вступити до якогось клубу, де практикується ораторська діяльність. Але не слід бути пасивним глядачем. Приймайте активну участь у роботі клубу. Це дасть вам можливість поспілкуватися з гарними ораторами, та напевне вам доручать представляти когось іншого.

Так швидко, як тільки можливо, розробіть двадцяти-тридцятихвилинну промову. Користуйтеся принципами, даними в цій книжці. Нехай у вашому клубі чи організації знають, що ви готові звернутися до них. Запропонуйте свої послуги ораторському бюро у своєму місті. Деякі компанії шукають добровольців, які б виступали від їх імені. Вони дадуть вам так званий набір оратора, який дуже допоможе вам підготуватися до промови. Багато ораторів починали саме так. Деякі з них досягли значного успіху. Візьміть, наприклад, Сема Левенсона, радіо- та телезірку, та оратора, чиїх послуг потребують по всій країні. Він був викладачем вищої школи в Нью-Йорку. Колись він почав виступати з коротенькими промовами, він розповідав про те, що гарно знав: про свою сім'ю, родичів, студентів, про деякі незвичайні аспекти його роботи. Ці промови почали користуватися успіхом. Скоро його почали запрошувати виступати перед слухачами так часто, що це почало заважати його роботі викладача. Але вже тоді він почав виступати в телепрограмі, та незабаром Сем Левенсон повністю віддався індустрії розваг.

Четверте: Ви повинні бути наполегливим.

Коли ми щось вивчаємо — чи то французька мова, гра у гольф або ораторське мистецтво — ми ніколи не просуваємось уперед рівномірно. Ми ніколи не робимо послідовних успіхів. Ми робимо це немов хвилями. Ми раптом починаємо та раптом припиняємо наші заняття. Деякий час ми все залишаємо та нічого не робимо, ми навіть можемо втратити деякі навички, яких набули раніше. Такі періоди застою гарно відомі всім психологам; вони називаються «зупинки на шляху навчання». Студенти, які навчаються ораторському мистецтву, можуть «зупинитися» на кілька тижнів. Вони відпочивають іноді довго, але потім вони відкривають для себе, що більш не можуть відпочивати, що ті знання, які вони набули, той прогрес, якого вони досягли, — усе це треба вживати. І вони зриваються з місця, як гоночний автомобіль. Раптом вони відчувають, що їх промови стали природними, переконливими та відвертими.

Можливо, ви відчуваєте, як уже було написано на сторінках цієї книжки раніше, страх, шок або нервуєте в перші хвилини свого виступу. Навіть найвидатніщі музиканти відчували те ж саме. Падерюски завжди був охоплений жахом, коли сідав за рояль перед публікою. Але як тільки він починав грати, цей жах зникав, як туман у яскравому серпневому сонячному промінні.

Те ж саме буде й з вами. Якщо ви будете виявляти настирливість; ви подолаєте все, і страх також. Після кількох перших

речень ви почнете контролювати себе. Ви почнете отримувати задоволення від своїх виступів.

Одного разу молодий чоловік, який вирішив вивчати закон, написав листа Лінкольну та попросив у нього поради. Лінкольн відповів: «Якщо ви твердо та непохитно вирішили стати адвокатом, то вже зроблено більш, ніж півсправи. Завжди вважати собі, що ваші рішення та бажання успішно здійсняться, — це найбільш важлива річ у світі».

Лінкольн це знав. Він пройшов крізь це. За все своє життя він не ходив до школи навіть жодного певного учбового року. А книжки? Одного разу Лінкольн сказав, що він перечитав усі книжки на п'ятдесят миль навкруги свого дому. Звичайно, світло довго горіло у його хатинці. Як тільки надворі ставало досить світло, щоб можна було читати, він прокидався у своєму ліжку, витягав книжку та починав поглинати її.

Він ішов за двадцять або тридцять миль, щоб послухати якогонебудь оратора, та, повертаючись додому, він практикував цю промову повсюди: на ланах та в лісах, у бакалійній крамниці Джонса в Гентривіллі. Він вступив до дискусійного клубу в Нью-Салемі та Спрингфілді, він практикував промови на повсякденні теми. Він завжди соромився жінок; коли він намагався залицятися до Мері Тодд, він завжди сідав у вітальні та мовчки червонів, він не говорив ані слова, він слухав її. Але це був той самий чоловік, який завдяки саморевіттю та наполегливості став оратором, що дискутував з самим досвідченим оратором свого часу, сенатором Дугласом. Це той чоловік, який на другій своїй інаугурації, виступаючи з промовою, досяг надзвичайних висот у мистецтві красномовства за всю історію людства.

Тож немає нічого дивного в тому, що Лінкольн писав: «Якщо ви твердо та непохитно вирішили стати адвокатом, то вже зроблено більш ніж півсправи».

У Білому домі в кабінеті президента висить чудова фотографія Лінкольна. «Часто, коли мені потрібно щось вирішити, — казав Теодор Рузвельт, — щось відповідальне та складне, щось, що вражає чийсь інтереси або права, я піднімаю очі на портрет Лінкольна, я намагаюсь уявити собі, що б він зробив на моєму місці за таких самих обставин. Може, для вас це й дивно, але мені здавалося, що так мені легше знайти правильні рішення».

Чому б не спробувати план Рузвельта? Чому б і ні, якщо ви втратили віру в себе, віру в те, що з вас дійсно вийде гарний оратор, чому б не спитати себе, що б він зробив на вашому місці? Ви знаєте, що б він зробив. Ви знаєте, що саме він зробив після того, як А. Дуглас переміг його в Сенаті, він умовляв своїх

прихильників «не кидати все після однієї чи після ста однієї поразки».

П'яте: Будьте впевнені, що заслуговуєте на нагороду.

На жаль, я не можу змусити вас відкривати цю книжку кожного разу за сніданком до тих пір, доки ви не вивчите напам'ять ці слова професора Вільямса Джеймса:

«Нехай молоді люди не турбуються про результати своєї освіти, яким би шляхом вони її не отримували. Якщо людина наполегливо навчається кожного дня, вона може почуватися в небезпеці щодо результату освіти. Бо одного ранку така людина може прокинутися та відкрити для себе, що вона є найкомпетентнішою людиною свого покоління у вибраній нею галузі».

А тепер згідно зі словами професора Джеймса я можу сказати: «Якщо ви будете практикуватись проголошувати промову постійно, наполегливо та в будь-якому місці, ви прокинетесь одного ранку одним із самих досвідчених ораторів свого міста».

Якби фантастично це не звучало для вас зараз, *це правда*. Певні винятки є, але це цілком залежить від вас. Людина, яка має низький інтелект та нічого не варта як особистість, ніколи не стане місцевим Даніелем Вебстером.

Дозвольте навести приклад: колишній губернатор Нью-Джерсі Стоукс був присутній на заключному банкеті нашого курсу в Трентоні. Він помітив, що промови, які він прослухав того вечора, були такі ж гарні, як ті, що він чув у Вашингтоні в палаті представників та Сенаті. Ці трентонські промови проголошувалися бізнесменами, які кілька місяців тому були не в змозі сказати ані слова. Це були не Цицерони, це були звичайні американські бізнесмени, яких можна знайти в будь-якому американському місті. Але одного ранку вони прокинулись такі компетентними ораторами свого міста, можливо, й усєї країни.

Я знав багато людей, я навіть ретельно спостерігав за ними, які намагалися набути впевненості та здібності виступати привселюдно. Серед тих, хто досяг успіху, було дуже мало талановитих людей. Основна частина — це були звичайні бізнесмени, яких можна знайти й у вашому рідному місті. Іноді талановиті, дійсно талановиті люди не мають достатньої мужності або дуже зайняті, бо роблять гроші. Отже, звичайні, зовсім звичайні люди, які поставили чітку мету й наполегливо йдуть до неї, завжди досягають значного успіху та опиняються на вершині.

Це природно. Чи не бачили ви таких людей навколо себе, чи то в комерційній або діловій галузі? Джон Рокфеллер старший казав, що самою необхідною рисою бізнесмена повинні бути терпіння та знання того, що нагорода обов'язково прийде. Це також відноситься й до ораторського мистецтва.

Де кілька років тому, влітку, я вирішив залізти на одну з вершин в Австрійських Альпах, яка називалась Вільде Кайзер. Нам сказали, що сходження дуже складне, то ж інструктор просто необхідний для починаючих альпіністів. Ми з другом інструктора не мали, і ми були, звичайно, аматорами, але коли нас запитали, чи сподіваємось ми на успіх, ми відповіли: «Певна річ».

«Чого це ви так вважаєте?» — запитали нас.

«Та це ж уже робили інші й до нас, то ж я знаю, що це можливо. Крім того, я ніколи не беруся за те, що вважаю приреченим на поразку», — відповів я.

Це та сама психологія, яка потрібна для ораторського мистецтва так само, як для підкорення Евересту.

Чи зможете ви досягти успіху, у значній мірі залежить від того, що ви думаєте. Уявіть собі, що ви впевнено виступаєте перед великою аудиторією.

Це легко зробити. Повірте, що ви досягнете успіху. Хай ваша віра буде непохитною, і ви зробите все необхідне для досягнення цього успіху.

Під час Громадянської війни адмірал Дюпон навів півдужини розумних підстав, чому він не привів у Чарльстонську гавань свій лінкор. Адмірал Фаррагут слухав його дуже уважно, а потім сказав: «Але була ще одна підстава!» «Яка?» — запитав адмірал Дюпон. — «Ви не вірили, що зможете це зробити».

Найцінніша річ для кожного, хто відвідує мої заняття, — це впевненість у собі, віра у свої можливості та здібності. Що є більш важливим для особистого успіху в будь-якій галузі?

Емерсон писав: «Ніщо велике не було досягнуто без ентузіазму». Це не просто красива фраза, це — карта шляхів до успіху.

Вільямс Лайон Фелпс, можливо, був самим улюбленим професором, який викладає в Йельському університеті. У своїй книжці «Збентеження навчання» він стверджує: «Для мене навчання — це більш ніж мистецтво або фах. Це пристрасть. Я люблю вчити, як художник любить малювати, співак — співати, поет — писати вірші. Я з палким захопленням завжди думаю про своїх студентів».

Чи дивно, що вчитель, сповнений такого ентузіазму, такий захоплений своєю працею, досяг успіху?

Білл Фелпс мав величезний вплив на своїх студентів, бо він любив їх, він хвилювався за них, він викладав з ентузіазмом.

Якщо, навчаючись ефективно проголошувати промови, ви будете робити це з ентузіазмом, ви раптом з'ясуєте, що всі перешкоди на шляху вашого навчання зникли. Це заклик сконцентрувати всі свої таланти та здібності на тому, щоб ефективно спілкуватися з оточуючими. Подумайте про впевненість, переконаність, рівновагу, якими ви маєте володіти в достатній мірі, відчуття своєї майстерності виникає тоді, коли ви втримуєте увагу аудиторії, викликаєте емоції, переконуєте слухачів та змушуєте їх діяти. Ви відкриєте для себе, що вміння виразити себе, компетентність при тренуванні себе як оратора допоможуть набутти впевненості й компетентності в роботі та вашому житті взагалі.

Подальші слова є інструкцією для викладачів та інструкторів Курсів Дейла Карнегі: «Коли слухачі курсів відкриють для себе, що вони в змозі утримувати увагу аудиторії, коли отримують похвалу інструктора та оплески класу, коли вони зможуть це зробити, вони набудуть почуття внутрішньої сили, мужності та спокою, яких не відчували ніколи. Вони роблять такі речі, яких ніколи не робили раніше, бо вважали їх неможливими. Вони приймають активну участь у громадському та професійному житті, вони стають лідерами.

Слово «лідерство» не один раз з'являлось на сторінках цієї книжки. Ясність, впевненість, переконливість, виразність мови — усі ці риси мають бути присутні у справжнього лідера. Мова лідера має бути ясною та образною при приватних інтерв'ю та привселюдних виступах. Якщо ви зможете як слід скористатися матеріалом, ви обов'язково станете лідером своєї родини, церкви, громадської організації, своєї корпорації або навіть уряду.

Резюме

Проблема ефективності промови

Розділ 12

Представлення ораторів, презентація та прийняття нагород

1. Ретельно приготуйте те, що ви збираєтесь сказати.
2. Дотримуйтеся Т-В-О формули.
3. Розмовляйте з ентузіазмом.

4. Будьте відверті.
5. Ретельно приготуйте промову представлення до нагороди.
6. Виражайте свої щирі почуття, отримуючи нагороду.

Розділ 13

Організація (побудування) довгих промов.

1. Заволодійте увагою слухачів негайно:
 - починайте свою промову з випадку-прикладу;
 - зацікавте слухачів;
 - констатуйте привертаючий увагу факт;
 - попросіть підняти руки;
 - пообіцяйте розповісти слухачам, як вони можуть отримати те, чого прагнуть;
 - скористайтеся будь-яким експонатом.
2. Уникайте несприятливої уваги:
 - не починайте з вибачення;
 - уникайте початку з «кумедних оповідань».
3. Підтримуйте свою головну думку:
 - скористайтеся статистикою;
 - використовуйте свідчення експертів;
 - скористайтеся аналогією;
 - скористайтеся демонстрацією (показом) з експонатом або без нього.
4. Закликайте до дії:
 - підсумуйте;
 - попросіть слухачів щось зробити.

Розділ 14

Використовуйте те, чому навчилися

1. Використовуйте специфічні деталі в повсякденній бесіді.
2. Користуйтеся ефективною ораторською технікою у своїй роботі.
3. Шукайте можливості виступати привселюдно.
4. Ви повинні бути наполегливим.
5. Будьте впевнені, що заслуговуєте на нагороду.

**Як
перестати
хвилюватись
і почати жити**

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

1941
1942
1943
1944

1945

Передмова

Як і чому була написана ця книга

У 1909 році я був одним з найнещасніших людей Нью-Йорка. Заробляв собі на життя продажем вантажівок. Я не знав, що змушує вантажівку рухатися. Більш за те, — не хотів цього знати. Я не любив свою роботу й зневажав своє життя в дешевій мебльованій кімнаті на Західній 56-й вулиці; у кімнаті, що кишіла тарганями. Я все ще пам'ятаю, що на стіні висіла зв'язка краваток, і коли вранці я тягнувся за свіжою краваткою, таргани розбігалися в різні сторони. Я ненавидів їсти в дешевих брудних ресторанах, які, мабуть, також кишіли тарганями.

Кожного вечора я повертався до своєї самотньої кімнати з жахливим головним болем — болем, спричиненим розчаруванням, турботами, невдачами й роздратуванням. Я був роздратований тому, що мрії, які я лелівав під час навчання в коледжі, перетворились на нічні кошмари. Чи можна це було назвати життям? Чи було це життям, повним пригод, про яке я так мріяв? Чи мало для мене значення що-небудь у моєму житті — робота, яку я зневажав, мешкання поряд із тарганями, огидна їжа й відсутність будь-якої перспективи? Я жадав мати вільний час для читання і написання книжок, які я мріяв написати ще в коледжі.

Я розумів, що нічого не втрачу, але мажу придбати багато, якщо кину ненависну моєму серцю роботу. Не хотів заробляти багато, але мені треба було заробляти на життя. Іншими словами, я дістався до Рубікону — до моменту прийняття рішення, який виникає в житті кожної молодої людини, коли вона починає жити. Отже, я прийняв рішення — і це рішення повністю змінило моє майбутнє. Воно зробило моє життя щасливим і винагородило здійсненням найутопічніших надій.

Я вирішив, що кину роботу, яку не люблю, і, оскільки протягом чотирьох років я вчився викладати в державному педагогічному коледжі в Уоренсбурзі, штат Міссурі, буду заробляти вчителюванням у вечірній школі. Тоді адець я мав можливість читати, готуватися до лекцій, писати романи й короткі оповідання. Я мріяв «жити, щоб писати, і писати, щоб жити».

Але чому я міг навчити дорослих людей у вечірній школі? Я пригадав мій власний досвід навчання в коледжі й зрозумів, що кориснішим за всі інші науки для ділового спілкування — так саме, як і для інших сфер життя — було навчання й досвід виступу перед аудиторією. Чому? Тому, що цей досвід допоміг мені подолати мою сором'язливість і бракування впевненості в собі й надав мені рішучості й почуття власної гідності при спілкуванні з людьми.

Це також дало мені змогу зрозуміти, що лідером стає людина, яка не боїться встати й сказати, що вона насправді думає.

Я намагався влаштуватися на посаду викладача ораторського мистецтва на вечірніх курсах при Колумбійському університеті й при Нью-Йоркському університеті, але керівництво цих університетів вирішило, що вони обійдуться й без моєї допомоги.

Тоді я був дуже розчарований, але зараз я дякую Богові за те, що мені відмовили, оскільки я почав викладати у вечірній школі Християнської асоціації молоді (ХАМ), де мені довелось показати конкретні результати — й показати їх якомога швидше. Яке змагання це було! Учні приходили на мої заняття не заради оцінки або соціального престижу. Вони приходили тільки з однієї причини — розв'язати свої проблеми. Вони прагнули мати сміливість під час ділової зустрічі встати й сказати кілька слів, не знепритомнюючи від жаку. Комівояжери бажали мати змогу не вагаючись зайти до незговірливого клієнта, а не обходити спочатку тричі його дім, намагаючись зібратися з мужністю. Вони прагнули самовладання і впевненості в собі, хотіли досягти успіху в бізнесі, заробляти більше грошей для своєї родини. І оскільки відвідувачі курсів платили за навчання ратами, то відразу ж вони переставали платити, якщо не отримували результату. Мені ж платили не заробітну платню, а процент від прибутку, тому, щоб не голодувати, мені доводилося бути практичним.

Тоді мені здавалося, що я працюю в дуже складних умовах, але зараз розумію, що це був безцінний досвід. Я був змушений зацікавити моїх учнів своїми заняттями. Я був змушений допомогти їм розв'язати їхні проблеми. Мені довелося робити кожний урок захоплюючим, щоб вони захотіли прийти на заняття ще раз.

Це була найцікавіша робота! Мені вона дуже подобалась. Я був здивований, наскільки швидко ці бізнесмени досягають впевненості у собі, як швидко багато з них просуюються по службі й отримують збільшення платні. Заняття виявилися успішнішими за всі мої найоптимістичніші сподівання.

За три сезони адміністрації ХАМ, яка спочатку відмовилася платити мені п'ять доларів на день, довелося сплачувати тридцять доларів на день процентів. Спочатку я навчав своїх студентів тільки виступати перед аудиторією, але з часом я помітив, що дорослим людям часто бракує вміння завойовувати друзів і керувати поведінкою інших людей. Оскільки я не знайшов потрібної книжки про людські взаємовідносини, то сам написав таку книжку. Вона була написана не так, як звичайно пишуть книжки. Вона зростала й збільшувалася на основі досвіду дорослих учнів моїх класів. Я назвав її «Як завойовувати друзів і впливати на людей».

Через те, що метою написання книжки було створення підручника виключно для моїх дорослих студентів, а також тому, що чотири попередні написані мною книги були невідомі широкому колу читачів, я навіть і не мріяв про великий тираж або комерційну вигоду: я, можливо, «надзвичайний» автор сучасності.

Проходили роки, і я зрозумів, що ще одна з величезних проблем моїх дорослих учнів — це *хвилювання*. Більшість моїх учнів були діловими людьми: адміністраторами, комівояжерами, інженерами, бухгалтерами — типові представники різноманітних діяльностей і професій — і в більшості з них були проблеми! Серед моїх студентів були й жінки — ділові й домогосподарки. І в них теж були проблеми! Таким чином, мені потрібен був підручник про те, як подолати хвилювання — і я знов спробував спочатку знайти його. Я поїхав до великої Нью-Йоркської публічної бібліотеки на перехресті П'ятої авеню й 42-ї вулиці і на своє диво виявив, що в бібліотеці є тільки двадцять дві книжки на тему ХВИЛЮВАННЯ. Забавно, але на тему ХРОБАКИ там було сто вісімдесят дев'ять книжок. *Майже в дев'ять разів більше книг про хробаків, ніж про хвилювання!* Дивовижно, чи не так? Хвилювання — одна з найбільших проблем, які постають перед людством, тому було б доцільно, якщо б у кожній вищій школі або коледжі викладали курс на тему: *«Як перестати хвилюватися?»* Навіть якщо де-небудь у світі такий курс і викладається, то я ніколи про нього не чув. Не дивно, що Девід Сібурі писав у своїй книзі *«Як успішно хвилюватися»*: *«Ми досягаємо повноліття настільки готовими до перешкод життя, наскільки книжковий черв'як готовий танцювати в балеті».*

І результат: більше половини лікарняних ліжок зайнято людьми з нервовими й емоційними проблемами.

Я переглянув ті двадцять дві книжки, що спочивають на полицях нової Нью-Йоркської публічної бібліотеки. Крім того, придбав усі книжки про хвилювання, які зміг знайти, але все ж таки ніде не було книжки, яку можна було б використати на заняттях для дорослих як підручник. Тому я й вирішив сам написати книгу.

Я почав готуватися до написання цієї книги сім років тому. Як я це робив? Читав про те, що написано в творах філософів усіх часів про хвилювання. Простежив сотні біографій від Конфуція до Черчїлля. Розмовляв із багатьма видатними людьми, такими, як Джек Демпсі, генерал Омар Бредлі, генерал Марк Кларк, Генрі Форд, Елеонора Рузвельт, Дороті Дікс. Але це був тільки початок.

Я також зробив дещо важливіше за опитування й читання. Протягом п'яти років я працював у лабораторії з подолання хвилювання — лабораторії, якою і стали заняття в моєму класі для

дорослих. Наскільки мені відомо, це була перша і єдина в світі лабораторія такого типу. Ось що ми там робили: ми давали студентам список правил, як причинити хвилюватись, і просили їх застосувати ці правила у своєму житті, а потім на занятті розповісти про результати. Деякі студенти розповідали про методи подолання хвилювання, які вони застосовували в минулому.

Я вислухав більше розповідей на тему: «Як я подолав хвилювання», ніж будь-хто в світі. До того ж я прочитав сотні доповідей про те, «Як я подолав хвилювання» — доповідей, які мені надсилали поштою, доповідей, що були нагороджені на наших заняттях, які проводилися в різних частинах світу. Таким чином, ця книга була написана не у «везі зі слонячої кістки», тобто не в місці перебування в гордій самотності. Це також не академічне повчання з приводу того, як можна було б подолати хвилювання. Навпаки, я намагався написати динамічний, чіткий, документальний твір про те, як хвилювання було подолано тисячами дорослих людей. Безсумнівно одне: ця книга орієнтована на практику. Тому ви також рішуче налаштуйтеся на практичне оволодіння методикою подолання хвилювання.

«Наука, — писав французький філософ Валері, — це збірка рецептів, які виправдали себе на практиці». Саме такою є ця книга: збірка перевірених життям і часом рецептів, як позбавитися хвилювання. Проте дозвольте вас попередити: ви не знайдете нічого нового в цій книзі, але знайдете дещо нерозповсюджене, однак важливе. І коли ви це знайдете, ані вам, ані мені не треба буде шукати щось нове. Ми вже знаємо досить, щоб жити щасливо. Ми всі маємо уяву й про «золоте правило», й про Нагорну проповідь. Наша проблема не в необізнаності, а в бездіяльності. Мета цієї книги — заново сформулювати, продемонструвати, модернізувати й прославити багатьо з давніх і дуже важливих істин, а потім розтермосити вас і примусити втілювати ці істини в життя.

Проте ви придбали цю книгу не для того, щоб дізнатися, як і чому вона була написана. Ви шукаєте інформацію, яку можна буде застосувати на практиці. Добре, давайте почнемо. Прочитайте, будь ласка, першу й другу частини книги — і, якщо до цього моменту ви не відчуєте, що у вас з'явилася нова сила й нове натхнення перестати хвилюватись і почати насолоджуватися життям, — тоді викиньте цю книгу. Для вас вона не буде корисною.

Дейв Карнегі

Дев'ять пропозицій, як отримати максимальну користь від цієї книги

1. Якщо ви хочете отримати максимум корисної інформації, то ви повинні знати, що існує одна необхідна умова, набагато важливіша за будь-які правила чи методику. Доки ви її не виконаєте, вам не допоможуть тисячі правил. А якщо ви здійснили цю основну вимогу, то досягнете дивовижних результатів, навіть не дотримуючись інших пропозицій щодо отримання по максимуму від книги.

Що ж це за магічна вимога? *Це сильне, рушійне бажання навчитися, найсильніша рішучість перестати хвилюватися і почати жити.* Як можна розвинути в собі це бажання? Тільки постійно нагадуючи собі, наскільки ці принципи важливі для вас. Уявіть собі, що ці вміння приведуть вас до життя в щасті й багатстві. Повторюйте собі знов і знов «Спокій мого розуму, моє щастя, моє здоров'я й, можливо, мій заробіток протягом тривалого часу будуть залежати від застосування давніх, очевидних і вічних істин, яким навчає ця книга».

2. Спочатку бігло прочитайте перший розділ, щоб отримати загальне враження про нього. Тут у вас може з'явитися спокуса швидко перейти до наступного розділу. Але не робіть цього. Хіба що, якщо ви читаете для розваги. Але якщо ви читаете цю книгу, щоб перестати хвилюватися і почати жити, то повертайтеся назад і ще раз уважно перечитайте розділ. Через деякий час це принесе вам економію часу й допоможе отримати кращі результати.

3. Частіше зупиняйтесь під час читання, щоб поміркувати над тим, що ви щойно прочитали.

Запитайте себе, як і при яких обставинах ви можете застосувати кожну пораду. Такий метод читання буде значно ефективнішим, ніж якщо ви будете нестися вперед, як гончий собака за зайцем.

4. Читайте з червоною маркером, олівцем або ручкою в руках, і коли ви побачите пораду, яку, на ваш погляд, варто застосувати в своєму житті, проведіть біля цього абзацу лінію.

Якщо це першокласна порада, тоді підкресліть кожне речення або помітьте її як «****». Якщо ви будете робити в книзі помітки, вам буде цікавіше її читати і, крім того, простіше перечитувати.

5. Я знайомий із жінкою, яка протягом п'ятнадцяти років була керівником контори страхового агентства. Кожного місяця вона читала всі страхові договори, що видавала її компанія. Так, вона

читала ті самі договори місяць за місяцем, рік за роком. Чому? А тому, що досвід навчив її, що тільки так у неї збережеться чітке уявлення про їхній зміст.

Колись я провів два роки, пишучи книгу з мистецтва виступу перед аудиторією; і все ж таки я відкрив для себе, що мені необхідно час від часу перечитувати написане, щоб пригадати, що я написав у *моєї* власній книзі. Швидкість, з якою ми забуваємо, іноді вражає.

Таким чином, якщо ви хочете отримати справжню довготривалу користь від цієї книги, не думайте, що достатньо буде її переглянути. Після того, як ви ретельно її прочитаете, кожного місяця вам треба буде приділяти кілька годин перегляду цієї книги. Зберігайте книгу на своєму пишальному столі, щоб вона завжди була перед вами. Пам'ятайте, що використання цих принципів стане звичним і підсвідомим лише за умови, якщо ви будете постійно по-вторювати їх і застосовувати в житті. Іншого шляху немає.

6. Бернар Шоу колись зазначив: «Якщо ви будете вчити людину чомусь, вона ніколи не навчиться сама». Шоу мав рацію. *Навчання — це активний процес. Ми навчаємося в діяльності. Тому, якщо ви хочете опанувати методикою, викладеною в цій книзі, застосуйте її на практиці. Застосуйте ці правила за кожної нагоди. Якщо ви не зробите цього, ви швидко їх забудете. Тільки знання, що було застосовано, закріплюється в пам'яті.*

Можливо, вам буде нелегко застосовувати ці правила кожного разу. Я розумію це, бо хоч я і написав цю книгу, але й мені іноді важко вжити на практиці всі свої поради. Тому, коли ви будете читати цю книгу, пам'ятайте, що ви не просто намагаєтеся придбати інформацію. Ви намагаєтеся сформувати нові звички. І ви намагаєтеся вести новий спосіб життя. *Це вимагає від вас часу й наполегливості, а також щоденного тренування.*

Тому частіше повертайтеся до цих сторінок. Дивіться на цю книгу, як на робочий довідник на тему, як подолати хвилювання; і, коли ви постанете перед проблемами, — не хвилюйтеся. Не робіть того, що було б природною реакцією, імпульсом. Це, звичайно, неправильно. Замість цього поверніться до цих сторінок і перечитайте абзаци, які ви підкреслили. Потім застосуйте ці правила, дозвольте їм подіяти — і ви будете здивовані результатом.

7. *Домовтеся з вашою родиною, що будете їм платити чверть долара, якщо вони помітять, що ви порушите правила. Це вас зупинить!*

8. На сторінках цієї книги ви прочитаєте, як Х. П. Хауелл, банкір з Уолл-стрит, і старий Бен Франклін виправили свої

помилки. Чому б вам не використати їхній досвід і не перевірити ефективність застосування моїх порад на практиці? Якщо ви так і зробите, то отримаєте два результати.

По-перше, ви втягнетеся до навчального процесу, захоплюючого й неоціненного.

По-друге, ви виявите, що ваше вміння долати хвилювання й починати жити зростає й розквітає, як лаврове дерево.

9. Ведіть щоденник — щоденник, в якому вам доведеться записати ваші успіхи в застосуванні моїх порад. Записуйте деталі. Фіксуйте імена, дати, результати. Ці записи можуть надихнути вас на подальші зусилля. А як цікаво буде почитати цей щоденник, коли ви випадково знайдете його через декілька років!

Резюме

Дев'ять пропозицій, як отримати максимальну користь від цієї книги

1. Розвивайте сильне, рушійне бажання навчитися долати хвилювання.
2. Читайте кожний розділ двічі, перш ніж перейти до іншого.
3. У процесі читання зупиняйтеся, щоб запитати себе, як можливо застосувати ці поради на практиці.
4. Підкреслюйте кожну важливу думку.
5. Переглядайте цю книгу кожного місяця.
6. Застосовуйте ці принципи за кожної нагоди. Використовуйте книгу, як довідник, що може допомогти вам розв'язати проблеми.
7. Переведіть процес навчання у гру, запропонувавши другу 25 центів за те, щоб він ловив вас на порушенні правил, викладених у цій книзі.
8. Замислюйтесь кожного тижня над тим, якого успіху ви досягли. Запитайте себе, які помилки ви зробили, яке поліпшення спостерігаєте, які уроки ви винесли на майбутнє.
9. Ведіть щоденник, у якому записуйте, як і коли ви застосували ці принципи.

Основні факти, які вам необхідно знати про хвилювання

Розділ 1

Живіть «у відсіку сьогоднішнього дня»

Навесні 1871 року молодий чоловік узяв книгу й прочитав сімнадцять слів, які мали величезний вплив на його майбутнє. Він тоді був студентом при клініці в Монреалі й дуже хвилювався з приводу того, як пройдуть іспити, що робити далі, куди податися, як заснувати практику, як заробляти на життя.

Сімнадцять слів, які прочитав цей студент-медик у 1871 році, допомогли йому стати найвідомішим терапевтом свого часу. Він організував всесвітньо відому медичну школу імені Джона Хопкінса. Він став Королівським професором медицини Оксфордського університету — найвища честь, якої може бути удостоєний лікар у Британській Імперії. Король Англії присвятив його в лицарі. Коли він помер, знадобились два величезних томи, щоб розповісти історію його життя.

Звали цього чоловіка сер Уільям Ослер. Ось ці сімнадцять слів, які він прочитав навесні 1871 року — сімнадцять слів із книги Томаса Карліле, що допомогли йому позбутися хвилювання: *«Головне — це бачити не те, що лежить видніється на відстані, а те, що знаходиться прямо під рукою»*.

Через сорок чотири роки одним теплим весняним вечором, коли на території університету вже цвіли тюльпани, цей чоловік — сер Уільям Ослер — звернувся з промовою до студентів Йельського університету. Він сказав студентам Йеля, що всі чомусь вважають, що коли людина викладає в чотирьох університетах і написала популярну книгу, то в неї «мозок особливої якості». Насправді ж це не так. Він сказав, що його найближчі друзі

знають, що в нього мозок «середньої якості». Добре, тоді ж у чому секрет його успіху? Уільям Ослер заявив, що досяг чогось завдяки тому, що він називає життям «у відсіку сьогоденного дня». Що він мав на увазі? Кількома місяцями раніше промови перед студентами Йельського університету Сер Уільям Ослер подорожував на великому кораблі; де капітан, що стояв на містку, міг натиснути на кнопку й — алле гоп! — роздавався брязкіт машини, й різні частини корабля негайно відокремлювалися одна від одної, створюючи водонепроникні відсіки. «Кожен із вас, — сказав доктор Ослер студентам, — являє собою набагато складніший організм, ніж величезний корабель, спрямований на довшу подорож. Я вас спонукаю лише до того, щоб ви навчилися жити за принципом знаходження «у відсіку сьогоденного дня» як найраціональнішому способу безпечної подорожі. Станьте на капітанський місток і подивіться, що величезні корабельні перебірки знаходяться в робочому стані. Натисніть на кнопку, і ви почувете, як залізні двері зачиняються за минулим — мертвим вчора. Натисніть на іншу — й залізна завіса відокремить вас від майбутнього — ненародженого завтра. Тоді ви врятовані — врятовані для сьогоденного дня!... Ізолюйте себе від минулого! Нехай те, що минуло, залишиться в минулому... Відгородіться від учора, що осяяло дурням шлях до смерті... Тягар майбутнього, доданий до тягара минулого, який ми несемо зараз, породжує найбільшу невпевненість. Відгородіться від майбутнього так, як ви відгородилися від минулого... Майбутнє — це сьогоденний день... Завтра не існує. День порятунку людини зараз. Даремна розтрата сил, інтелектуальна пригніченість, нервові переживання не дають спокою людині, яка непокоїться про майбутнє. Міцно відгородіть носову частину судна від кормової й приготуйтеся звикати до життя «у відсіку сьогоденного дня».

Чи мав доктор Ослер на увазі, що нам зовсім не треба готуватися до завтрашнього дня? Ні, він хотів сказати зовсім інше. Він хотів сказати, що найкращий спосіб підготуватися до завтра — це сконцентрувати весь свій розум і натхнення на тому, щоб досконали виконати сьогоденню роботу. Це єдиний можливий спосіб приготуватися до майбутнього.

Сер Уільям Ослер радив студентам Йельського університету починати день словами християнської молитви «Дай нам, Боже, наш щоденний хліб».

Пам'ятайте, що той, хто молиться, просить сьогоденний хліб. Він не скаржиться на черствий хліб, який йому довелося їсти вчора; і він не каже: «О, Боже, останнім часом стояли засушливі дні й може бути таке, що знов наступить засуха — тоді що ми будемо

істи наступної осені? А якщо я втрачу роботу, — о, Боже мій! Що я буду їсти тоді?»

Ні, ця молитва вчить нас дбати саме про сьогоднішній хліб. Сьогоднішній хліб — це єдиний хліб, який ви зможете з'їсти сьогодні.

Багато років тому бідний філософ мандрував через кам'янисту країну, де люди заробляли свій хліб тяжкою працею. Якось люди зібралися коло цього філософа на горі й він прочитав їм промову, яку частіше цитували, ніж будь-яку іншу промову. Промова ця містить тільки двадцять цінсть слів, які пролунали крізь століття: «Не думайте про те, що буде завтра; завтра само подбає про себе; турбуйтеся тільки про сьогоднішній день».

Люди не слухали слова Ісуса: «Не думайте про те, що буде завтра». Вони сприйняли ці слова, як пораду, що не стосується простих смертних, що понад силами людини. «Ми повинні дбати про майбутнє, — кажуть вони. — Нам потрібні гарантії, щоб захистити свої сім'ї. Ми змушені відкладати гроші на старість. Ми повинні планувати майбутнє й готуватися до нього».

Правильно! Звичайно, ви повинні. Справа в тому, що ці слова Ісуса, перекладені більше трьохсот років тому, не мають того значення, яке вони мали під час правління короля Джеймса. Сучасні версії Біблії цитують Ісуса точніше: «Не хвилюйтеся про те, що буде завтра».

Так, думайте про завтра, думайте, плануйте й готуйтеся до нього. Але позбавтесь хвилювань про завтрашній день.

Під час Другої світової війни наші військові керівники *планували* майбутнє, але вони не могли собі дозволити хвилюватись. «Я забезпечив найкращих людей найкращою бойовою технікою, — казав адмірал Ернест Дж. Кінг, що керував військово-морськими силами Сполучених Штатів, — і поставив перед ними найрозумніше завдання. Це все, що я можу зробити».

«Якщо корабель потоплять, — продовжував адмірал Кінг, — я не зможу його підняти. Якщо кораблю судилося затонути, я не зможу цьому завадити. Мені краще використати свій час для вирішення проблем завтрашнього дня, ніж шкодувати за тим, що трапилося вчора. Крім того, якщо я дозволю собі турбуватися про такі речі, надовго мене не вистачить».

Під час війни або в мирний час головна різниця між правильним і неправильним ходом думок така: правильний хід думок заснований на аналізі причин і наслідків, він веде до логічного конструктивного планування; неправильний хід думок веде до напруги й нервових зривів.

Мені пощастило взяти інтерв'ю в Артура Хейза Шульцберга, видавця (1935–1961) найвідомішої у світі газети «Нью-Йорк

Таймс». Містер Шульцберг розповів, що коли в Європі спалахнула Друга світова війна, він був настільки збентежений і так хвилювався про майбутнє, що не міг спати. Кілька разів на ніч він вставав зі свого ліжка, брав полотно й фарби, дивився в дзеркало й намагався намалювати свій автопортрет. Він не розумівся на малюванні, але все ж таки малював, щоб звільнити свій розум від хвилювань.

Містер Шульцберг розповів, що він ніяк не міг позбавитися хвилювання й віднайти спокій, доки він не прийняв до уваги п'ять слів із церковного гімну: *мені достатньо зробити один крок.*

Укажи мені путь, славна зоре!

Але сповільнюй мій хід: адже я не хочу бачити далечинь,

Мені досить знати, що чекає на мене наступного кроку.

Приблизно в той самий час десь у Європі один молодий хлопець у військовій формі дійшов того самого висновку. Його звали Тед Бенгерміно. Він не витримав жахів війни й у нього трапився нервовий зрив.

«У квітні 1945 року, — писав Тед Бенгерміно, — я так багато хвилювався, що мене вразила хвороба, яку лікарі називають «слизистий коліт». Ця хвороба спричинила сильний біль. Якщо б тоді не закінчилася війна, то я зовсім підірвав би своє здоров'я.

Я був зовсім виснажений. Я був унтер-офіцером похоронної команди 94-ї піхотної дивізії. Моя робота полягала в тому, що я повинен був заповнювати облікові картки всіх тих, хто був убитий у бою, зниклих без вісті й госпіталізованих. Я також повинен був відкопувати тіла солдатів, і союзників, і ворогів, що були вбиті й наспіх поховані під час бою в неглибоких могилах. До моїх обов'язків також входило збирати особисті речі вбитих і наглядати за тим, щоб вони були надіслані батькам або найближчим родичам, для яких вони будуть дуже дорогими. Мене постійно переслідував страх, що ми можемо зробити серйозні помилки. Я хвилювався, чи витримаю все це. Я не знав, чи доживу до того моменту, коли зможу взяти на руки мою власну дитину — мого сина, якому тоді було півтора року і якого я ніколи не бачив. Я був настільки збентежений і виснажений, що схуднів на тридцять чотири фунти. Я був на межі безумства. Я глянув на свої руки. Вони нагадували руки скелета. З жахом я думав про те, що повернуся додому інвалідом. Я був у відчаї й плакав, як дитина. Я був настільки пригнічений, що кожного разу, коли я залишався наодинці, по моїх щоках струменіли сльози. Після битви в Арденнах наступив період, коли я плакав так часто, що майже втратив надію стати нормальною людиною.

Врешті-решт я опинився в шпиталі. Один військовий лікар дав мені пораду, що повністю змінила моє життя. Він провів ретельне обстеження й повідомив мене, що в основі моєї хвороби — психічний розлад. «Тед, — сказав він, — я хочу, щоб ти дивився на своє життя як на пісочний годинник. Ти знаєш, що тисячі піщин знаходяться у верхній частині цього годинника й усі вони поступово й регулярно проходять крізь вузьку перемичку посередині. Ані ти, ані я не зробимо так, щоб через цей отвір проходило більше, ніж одна піщина, і годинник залишався б діючим. І ти, і я, й усі інші люди схожі на пісочний годинник. Коли ми встаємо вранці, у нас попереду сотні справ, які ми повинні виконати за цей день. І, якщо ми не будемо виконувати ці справи послідовно, одну за одною, як одна піщина проходить крізь вузький отвір, а спробуємо зробити відразу все, то ми підірвемо своє фізичне й психічне здоров'я».

Я застосовував цю філософію на практиці з того моменту, як військовий лікар дав мені пораду: «Одна піщина за один раз... Одна справа — в певний проміжок часу». Ця порада врятувала мене фізично й психічно під час війни; вона також допомагає мені тепер, у мирний час, коли я працюю директором із суспільних зв'язків кредитної кампанії. Переді мною постали ті самі проблеми в бізнесі, які виникали в мене під час війни: мені треба було одразу виконати багато справ і було замало часу, щоб зробити це. Упали ціни на наші акції. Треба було вводити в діяльність нові форми, організовувати нові акціонерні підприємства, міняти адресу, відкривати й закривати відділи і тому подібне. Замість того, щоб роздратовуватися й нервувати, я пригадував те, що казав мені лікар:

«Одна піщина за один раз... Одна справа — в певний проміжок часу».

Повторюючи ці слова знову й знову, я найраціональніше виконував свої обов'язки і більше не відчував розгубленості й збентеження, які трохи не покалічили мене в бойових умовах».

Однією з найжахливіших ознак нашого життя є те, що майже половина ліжок у наших лікарнях зайнято пацієнтами з нервовими й психічними розладами, яких зламав тягар проблем — учорашніх і завтрашніх. Адже значна більшість цих людей могла б уникнути цих хвороб і насолоджуватися життям, ведучи щасливе корисне життя, якщо б вони послушалися Ісусової поради: «Не хвилюйтеся про наступний день» або рекомендації сера Уільяма Ослера: «Живіть у відсіку сьогоднішнього дня».

Ви і я в що мить стоїмо на перехресті двох вічностей: безмежного минулого, що тривало вічність, і майбутнього, що спрямоване вперед до останнього моменту літочислення. Мабуть, ми й не

можемо жити ні в одній з двох вічностей, навіть протягом миті. Але, якщо ми будемо намагатися зробити це, ми покалічимо й тіло, й розум. Тому давайте обмежимося тим, щоб жити в тому часі, у якому ми, мабуть, можемо жити, — від цього моменту й до того, як ляжемо спати. «Кожний здатен нести свій тягар, яким би тяжким він не був, до того, як наступить ніч, — писав Роберт Льюїс Стівенсон. Кожен здатний виконувати свою роботу, якою б важкою вона не була, протягом одного дня. Будь-хто може жити з ніжністю в душі, терпінням, з любов'ю до людей, з добродішністю доки зайде сонце. Саме в цьому і полягає смисл життя».

Так, дійсно, життя вимагає від нас тільки цього. Однак місис Е. К. Шилдз з містечка Сагіна штату Мічиган була доведена до відчаю — навіть до межі самогубства — доки вона навчилася жити від світанку до сходу сонця. «У 1937 році я втратила свого чоловіка, — розповідала мені місис Е. К. Шилдз історію свого життя. — Я була дуже засмучена, і в мене не було й копійки за душею. Я написала листа своєму колишньому працедавцю містеру Леону Роучу, власнику фірми «Роуч-Фаулер» у Канзас-Сіті, і мене знов взяли на роботу. Колись я заробляла собі на життя продажем книг сільським і міським школам. Коли два роки тому мій чоловік захворів, мені довелось продати свій автомобіль. Проте мені вдалося зібрати достатньо грошей, щоб придбати уживаний автомобіль на виплату, і я знов почала продавати книги.

Я вважала, що коли я опинюся знов на ногах, я зможу подолати депресію. Але водити машину наодинці і їсти наодинці виявилось понад моїх сил. Не в усіх місцях мені вдавалось добре заробити. Мені бракувало грошей навіть на виплати внесків за машину, хоча вони й були не дуже великі.

Навесні 1938 року я працювала поблизу Версаля, що в штаті Міссурі. Школи були бідними, дороги поганими. Я почувалася такою самотньою й розчарованою в житті, що навіть думала про самогубство. Здавалось, що мені вже ніколи не досягти успіху. Життя втратило для мене сенс. У мене не було навіть до існування. Я боялася вставати вранці й знов повертатися до свого життя. Я боялася всього: мене лякала думка, що я не зможу робити внески за автомобіль, що не зможу платити за квартиру, що я не матиму грошей на їжу. Я боялася захворіти — адже в мене не було грошей на лікаря. Від самогубства мене утримували лише думки про те, що моя сестра буде дуже засмучена, а також те, що в мене не вистачить грошей, щоб сплатити витрати на похорон.

Але якоєсь я прочитала статтю, яка допомогла мені подолати відчай і надала мені мужності до життя. Усе своє життя я буду вдячною автору цієї статті за одну фразу, що натхнула мене на

боротьбу з труднощами. Ось ця фраза «Для мудрої людини кожного дня відкривається нове життя». Я надрукувала цю фразу й приклеїла її до вітрового скла мого автомобіля. Таким чином, сидячи за кермом, я кожної хвилини бачила ці слова. Виявилось, що дійсно не так вже й важко піклуватися про те, як прожити лише один день. Я навчилася забувати про минуле й не турбуватися про те, що станеться завтра. Кожного ранку я казала собі: «Сьогодні переді мною відкривається нове життя».

Мені вдалося подолати страх самотності й страх злиднів. Тепер я почувуюся щасливою й успішною, і в мене досить ентузіазму й любові до життя. Тепер я знаю, що ніколи більше не буду боятися життя, не зважаючи на те, що чекає на мене попереду. Я звільнилася від страху майбутнього. Тепер я знаю, що маю дбати тільки про сьогоднішній день і що «для мудрої людини кожного дня відкривається нове життя».

Як ви вважаєте, хто написав ці вірші:

Щасливий той, хто радіє цьому дневі;
Він відчувається у безнеці,
Оскільки міркує так:
Завтра — будь що буде, а я живу сьогодні.

Ці вірші звучать досить сучасно, так? Однак вони були написані за тридцять років до нашої ери римським поетом Горациєм.

Наскільки мені відомо, однією з найтрагічніших особливостей природи людини є наше прагнення відкладати здійснення мрій на майбутнє. Ми всі мріємо про якийсь чарівний сад із трояндами, що знаходиться десь за горизонтом, — замість того, щоб насолоджуватися тими трояндами, що розквітають під нашими вікнами.

Чому ж ми такі дурні — такі трагічні дурні?

«Як дивно ми проводимо той маленький відрізок часу, що називається життям, — писав Стівен Лікок. — Хлопчик каже: «Коли я стану юнаком...» Але що трапляється потім? Юнак каже: «Коли я стану дорослим...» А коли він нарешті стає дорослим, він каже: «Коли я одружуся...» Врешті-решт він одружується, але це мало що міняє. Він починає думати: «Коли я зможу піти на пенсію...» А потім, коли він досягає похилого віку, він озирається на життєвий шлях, який він пройшов, холодний вітер дує йому в обличчя й перед ним розкривається жорстока правда того, що він пропустив у житті найцікавіше й що життя безповоротно минуло. Ми надто пізно розуміємо, що смисл життя полягає в самому житті, в ритмі кожного дня й часу».

Нині покійний Едвард С. Еванс майже вбив себе постійним хвилюванням, доки він зрозумів, що «смисл життя полягає в самому

житті, в ритмі кожного дня й часу». Народжений у бідній родині, Едвард С. Еванс почав заробляти собі на життя продажем газет, потім він працював клерком у бакалійній крамниці. Пізніше він влаштувався на посаду помічника бібліотекаря. Йому треба було годувати сім осіб. Хоча платили йому небагато, він дорожив своїм місцем. Вісім років минуло, доки він знайшов у собі мужність кинути цю роботу й заснувати власне підприємство, у яке вклав п'ятдесят п'ять позичених доларів, і отримав прибуток у двадцять тисяч доларів за рік. І тут на нього, як сніг на голову, звалилося лихо. Він узяв у свого друга вексель на величезну суму, а друг несподівано розорився. Невдовзі трапився інший удар: збанкрутував банк, у якому знаходилися всі гроші Еванса. Він не тільки втратив усю свою власність, а й заборгував шістнадцять тисяч доларів. Його нерви не витримали цього випробування. «Я був неспроможний ані їсти, ані спати, — розповідав він мені. — Я захворів на невідому хворобу. *Хвилювання й тільки хвилювання* спричинило моє захворювання. Одного дня я йшов вулицею й знепритомнів. Я не міг більше рухатися. Я був прикований до ліжка й моє тіло покритися фурункулами. Фурункули були не тільки назвні, а й усередині. Навіть лежачи в ліжку, я відчував нестерпний біль. Я слабшав день за днем. Зрештою лікар сказав, що мені залишилося жити два тижні. Я був вражений. Я склав заповіт і знов ліг у ліжку, чекаючи кінця. Не було сенсу ні боротися, ні хвилюватися. Я впокорився, розслабився й заснув. Останні тижні я спав не більше двох годин підряд, але тепер, оскільки мої земні проблеми закінчувалися, я заснув сном дитини. Поступово проходила втомленість. У мене з'явився апетит. Я почав поправлятися.

Минуло кілька тижнів — і я міг ходити на милицях. Через шість тижнів я вже почав працювати. Колись я заробляв двадцять тисяч доларів за рік, а зараз задовольнявся роботою, за яку платили тридцять доларів на тиждень. Я почав продавати гальмові колодки, за допомогою яких кріпилися колеса автомобілів під час перевезення. Тепер я осмислив свій життєвий досвід. Більше ніякого хвилювання — ніякого жаду за тим, що трапилося в минулому — і ніякого остраху майбутнього. Я присвятив увесь свій час, сили й енергію продажу цих колодок».

Едвард С. Еванс почав стрімко просуватися по службі. Через кілька років він уже був президентом компанії «Еванс продакт». Його компанія була зареєстрована на фондовій біржі Нью-Йорка протягом багатьох років. Якщо ви коли-небудь пролітатимете над Гренландією, ви можете побачити поле Еванса — льотне поле, яке було назване на його честь. Едвард С. Еванс ніколи б не досяг цього успіху, якби він не навчився жити «у відсіку сьогоднішнього дня».

Пам'ятаєте, як Біла Королева з «Аліси в країні чудес» казала: «Згідно з нашими правилами ми їли джем учора й будемо їсти джем завтра, але ніколи сьогодні». Більшість із нас поводяться, як ця королева — страждають через вчорашній джем і хвилюються стосовно завтрашнього — замість того, щоб товстим шаром намазати на свій хліб сьогоднішній джем.

Навіть видатний французький філософ Монтегнє зробив ту саму помилку. «Мое життя, — писав він, — було сповнено острахом невдач, які ніколи не трапилися». Те саме зі мною → те саме й з вами.

«Тільки подумайте, — казав Данте, — цей день ніколи більше вже не наступить». Життя проходить із несподіваною швидкістю. Ми несемося крізь космос зі швидкістю дев'ятнадцять міль на секунду. Сьогодні — це найцінніше з того, що ми маємо. *Це єдине, що ми дійсно маємо.*

Така філософія в Лоуела Томаса. Нещодавно я провів вихідні в його будинку за містом. Я помітив, що на стінах його студії звукозапису висять слова з СХVIII псалма: *«Цей день створив Господь наш; так радіймо ж йому!»*

Письменник Джон Рускін поставив на своєму письмовому столі простий камінь, на якому було вигравіювано одне слово «СЬОГОДНІ». Хоча на моєму столі й немає такого каменя, до мого дзеркала прикріплено папір із віршами, які сер Уільям Ослер завжди тримав на своєму столі — вірші, написані відомим індійським драматургом Калідасою:

ВІТАННЯ СВІТАНКУ

Подивись на цей день!

У ньому — все життя, сама сутність життя.

У його короткому відрізку знаходяться

всі істини нашого існування:

Блаженство зростання,

Краса дії,

Величність досягнення.

Адже вчорашній день — це тільки сон,

А завтрашній день — смутне видіння.

Якщо сьогоднішній день ви прожили успішно, то

Вчорашній день здається вам щасливим сном,

А кожний завтрашній день — видінням надії.

Закликаю вас жити сьогоднішнім днем!

Це і є вітання світанку.

Таким чином, перше, що ви мусите знати, — це ось що: якщо ви хочете позбавитися хвилювання, робіть так, як сер Уільям Ослер:

Відокремте минуле й майбутнє залізними дверми. Живіть у герметичних «відсіках сьогodнішнього дня».

Чому б не поставити собі ці питання й не записати відповідь?

1. Чи відкладаю я справи сьогodнішнього дня через хвилювання стосовно майбутнього або мрію про якийсь чарівний сад із трояндами, що видніється десь за горизонтом?
2. Чи ускладнюю я собі життя через засмучення стосовно того, що відбулося в минулому — що вже давно пройшло?
3. Чи прокидаюся я кожного дня з рiшучістю «Ловити момент» і використовувати якомога краще ті двадцять чотири години, що маю?
4. Чи можу я отримати від життя більше, якщо житиму «у відсіку сьогodнішнього дня»?
5. Коли я почну робити це? Наступного тижня? Завтра? А, може, сьогodні?

Розділ 2

Магічна формула, яка дозволяє знайти вихід із ситуацій, пов'язаних із хвилюванням

Чи ви хочете отримати швидкодіючий рецепт, що дозволяє знайти вихід із ситуацій, пов'язаних із хвилюванням, систему методів, яку ви можете застосувати відразу ж, навіть не продовжуючи читати цю книгу?

Тоді дозвольте мені розповісти про метод, що був розроблений Уїлісом Х. Керрієром, талановитим інженером, який створив підприємство з виготовлення повітряних кондиціонерів і який очолює всесвітньо відому корпорацію «Керрієр» у Сиракузах, що в штаті Нью-Йорк. Він запропонував одну з найкращих серед тих, що мені доводилося чути, методику вирішення проблем, пов'язаних із хвилюванням. Містер Керрієр особисто розповів мені про цю методику, коли ми з ним якось снідали в Клубі інженерів у Нью-Йорку.

«Коли я був молодий, — сказав містер Керрієр, — я працював у Ковальській компанії в Буффало, що в штаті Нью-Йорк. Мені було доручено приладнати пристрій для очищення газу на заводі Пітсбургської компанії, яка виготовляла дзеркальне скло в Кристал-Сіті, штат Міссурі. Цей завод коштував мільйони доларів. Новий пристрій був призначений для того, щоб позбавити газ домішок

і щоб він міг горіти, не пошкоджуючи машини. Це був новий метод очищення газу. До того він випробувався тільки один раз і в інших умовах. Коли я почав працювати в Кристал-Сіті, у мене виникли непередбачені труднощі. В принципі пристрій працював, але він не забезпечував тих гарантій, що ми давали.

Я був збентежений невдачею. Я почувався так, ніби хтось ударив мене по голові. Мій шлунок і все всередині почало боліти. Я так хвилювався, що не міг спати.

Врешті-решт здоровий глузд підказав мені, що хвилювання не призведе мене ні до чого; і тоді я винайшов свій власний засіб вирішення проблеми без хвилювання. Цей засіб себе прекрасно виправдав. Я вже більше тридцяти років застосовую цей прийом боротьби з хвилюванням. Він дуже простий. Його може використати будь-хто. Цей метод складається з трьох етапів:

Етап 1. Я проаналізував ситуацію без страху й намагаючись бути сам із собою чесним, уявив собі найгірше, що може трапитися в результаті моєї невдачі. Ніхто не збирався ані ув'язнити мене, ані застрелити. У цьому я був упевнений. Насправді була можливість того, що мене звільнять; мої роботодавці могли також відмовитися застосувати нове обладнання, тоді б наша компанія втратила двадцять тисяч інвестованих доларів.

Етап 2. Уявивши собі найгірше, що може трапитися, я вирішив змиритися з цим, якщо доведеться. Я сказав собі: ця невдача нашкодить моїй репутації і, мабуть, я втрачу роботу, але навіть якщо це станеться, я зможу влаштуватися на іншу посаду. Обставини могли скластися й значно гірше. До того ж, я думаю, мої роботодавці розуміють, що ми проводимо експеримент із новим методом очищення газу, і якщо вже вкладати двадцять тисяч доларів у експеримент, то треба мати й кошти на витрати. Можна вважати, що гроші було виділено на наукове дослідження.

Після того, як я уявив собі найгірше, що може трапитися в результаті моєї невдачі, й змирився із цим, трапилась дуже важлива річ: я відразу ж розслабився й відчув заспокоєння, якого не зазнавав уже багато днів.

Етап 3. З цього моменту я присвячував увесь свій час і енергію спробі поліпшити той найгірший стан речей, який я собі уявив, і подумки з ним змирився.

Тепер я намагався винайти шляхи й засоби, за допомогою яких можна було б запобігти втраті двадцяти тисяч доларів. Я здійснив розрахунки й виявив, що нашу проблему можна вирішити, витративши ще п'ять тисяч на додаткове обладнання. Ми так і зробили, і замість того, щоб втратити двадцять тисяч, ми заробили п'ятнадцять тисяч доларів.

Мабуть, я ніколи не зміг би це зробити, якби не позбавився хвилювання, тому що найгірше в хвилюванні це те, що воно руйнує нашу здатність сконцентруватися. Коли ми хвилюємося, наші думки перескакують з одного на інше, і ми не можемо прийняти вірне рішення. Але коли ми змушуємо себе уявити й прийняти найгірше, ми виключаємо неясні страхи й отримуємо здатність зосередитися на вирішенні проблеми.

Цей випадок трапився багато років тому. Він виявився таким повчальним, що я вирішив запам'ятати цей урок на все життя. Більше в моєму житті не було місця для хвилювання».

Але чому магічна формула Уїліса Х. Керрієра виявилася такою цінною й практичною стосовно психологічного боку цієї проблеми? Це пояснюється тим, що вона вивела нас із непролазної темряви, в якій ми блукаємо, осліплені хвилюванням. Застосування цієї формули допомагає твердо триматися на ногах. Ми знаємо, що робити і як поводитися. Якщо ж не мати твердого ґрунту під ногами, хіба можна в такому разі думати про щось важливе й приймати вірні рішення?

Професор Уїльям Джеймс був засновником прикладної психології і помер у 1910 році. Але якщо б він був живий і дізнався про цю формулу позбавлення від хвилювання через усвідомлення найгіршого й примирення з ним, він, поза всяким сумнівом, схвалив би цю методику. Відкіля я це знаю? Тому що він казав своїм учням: «Змиріться з існуючими обставинами, адже сприйняття як неминучого того, що вже трапилося, являє собою перший крок у подоланні наслідків будь якого, навіть найгіршого, стану речей».

Ту саму думку висловив Лін Ютанг у своїй широко відомій книзі «Важливість життя». «Справжній душевний спокій,— писав цей китайський філософ,— досягається завдяки примиренню з найгіршим. На рівні психології це значить визволення енергії».

Це справді так! На рівні психології це значить визволення нової енергії! Коли ми змиряємося з найгіршим, нам більше немає чого втрачати. А це значить, що ми можемо придбати все! Уїліс Х. Керрієр казав, що він «одразу ж розслабився й відчув заспокоєння, якого не зазнавав уже багато днів. З цього моменту я був здатний думати».

Розумно, так? А мільйони людей руйнували собі життя через душевне сум'яття тільки тому, що не могли змиритися з найгіршим. Вони відмовилися від спроби виправити стан справ, врятувати те, що можна, від знищення. Замість того, щоб намагатися врятувати своє життя, вони скаржилися на «злу долю» — і прийшли до того тяжкого стану душі, який називають меланхолією.

Хочете, я розповім, як ще можна застосувати магічну формулу Уїлліса Х. Керрієра на практиці? Добре, я наведу приклад із досвіду Нью-Йоркського торговця рідким нальним, який панчався на моїх курсах.

«Я став жертвою шантажу! — так почав свою розповідь мій учень. — Я ніколи б не повірив, що таке можливо. Я думав, що це може трапитися тільки в кіно, але мене дійсно шантажували. Трапилось ось що: нафтова компанія, яку я очолюю, має в своєму розпорядженні кілька вантажівок, якими керують штатні водії. Тоді, згідно з законами воєнного часу, ми були обмежені в кількості бензину для постачання клієнтам. Я не знав напевно, але здавалося, що деякі з наших водіїв обманювали клієнтів, не доливаючи їм бензин, а натім продавали залишки бензину іншим клієнтам.

Уперше я довідався про ці незаконні махінації, коли чоловік, що видавав себе за урядового інспектора, прийшов до мене й став вимагати гроші за мерзозлощення справи. У нього були документи, що свідчили про незаконні дії наших водіїв, і він погрожував, що передасть справу окружному прокурору, якщо я не брязну капшуком.

Звичайно, я знав, що немає про що хвилюватися — принаймні особисто мені. Але я також розумів, що згідно із законом фірма несе відповідальність за дії своїх співробітників. До того ж я усвідомлював, що якщо справа дійде до суду й про це напишуть у газетах, ганебна репутація погубить мій бізнес. А я так пишався своєю справою, адже вона була заснована моїм батьком ще двадцять чотири роки тому!

Я так хвилювався, що захворів! Три доби я не їв і не спав. Я опинився в зачарованому колі. Може, варто заплатити гроші — п'ять тисяч доларів — чи відмовити цьому чоловіку й тоді він продовжить своє втече діло? Кожне з цих двох можливих рішень могло мати кошмарні наслідки.

Якось у неділю увечері я почав читати брошуру «Як припинити хвилюватись», яку мені дали на заняттях з ораторського мистецтва Д. Карнегі. Я почав читати її й раптом знайшов розповідь Уїлліса Х. Керрієра «Уявіть собі найгірше». І тоді я запитав себе: «Що найгірше може трапитися, якщо я відмовлюся платити й шантажисти передадуть документи окружному прокурору?»

Відповідь на це запитання була така: моя справа буде загублена — і це найгірше з того, що може статися. Мене не можуть ув'язнити. Усе, що може трапитися, — це публічний скандал.

Потім я сказав собі: «Припустимо, мою справу буде зруйновано». Подумки я змирився і з цим. І що далі?

Якщо мою справу буде зруйновано, мені доведеться шукати роботу. Це не так вже й погано. Я добре розумівся на нафтопродуктах — були фірми, які б охоче прийняли мене на роботу... Я став почуватися краще. Пригнічений настрій, що тривав протягом трьох днів, почав проходити. Мої емоції по trochu заспокоїлися. На диво, я міг спокійно думати й приймати рішення!

Спокій душі і ясність думки підводили мене до третього етапу — поліпшення найгіршого. У пошуках рішення проблеми я подивився на неї з іншого боку. Якщо я розповім усе своєму адвокату, він, мабуть, знайде розумний вихід, про який я не подумав. Я розумію, важко повірити в те, що така думка відразу ж не спала мені на розум, але ж спочатку я не думав, як вирішити проблему, а тільки хвилювався через неї. Я вирішив уранці нетайно порадитися зі своїм адвокатом. Потім я пішов спати й став як убитий!

Як це все скінчилося? Наступного ранку мій юрист порадив мені піти до окружного прокурора й розповісти йому правду. І я послухався його. Коли я все розповів прокурору, я був здивований, почувши, що випадки шантажу вже неодноразово траплялися останніми місяцями в нашому районі, і людина, що назвала себе «урядовим інспектором», була насправді шахраєм, якого розшукувала поліція. Яке полегшення я відчув після того, як я промучився три дні й три ночі, міркуючи, чи дати п'ять тисяч доларів тому професійному аферисту!

Цей випадок навчив мене на все життя. Тепер, коли переді мною постає невідкладна проблема, яка може примусити мене хвилюватися, я застосовую метод, який називаю «формула старого Уїліса Х. Керрієра».

Якщо ви вважаєте чвари Уїліса Х. Керрієра проблемами, то ви ще нічого не знаєте про життя. Послухайте історію герцога П. Хенні з Вінчестера. Ось що він розповів мені сімнадцятого листопада 1948 року в бостонському готелі «Стетлір».

«Колись, двадцять років тому, обставини склалися дуже невдало для мене, і я так хвилювався, що виразка почала роз'їдати мій шлунок. Якось увечері в мене почалася сильна кровотеча. Мене госпіталізували до медичного центру Північно-Західного університету в Чикаго. Моя вага зменшилася зі 175 фунтів до 90 фунтів. Я був у такому жалювливому стані, що мені навіть заборонили рухатися. Три лікарі, серед яких був відомий фахівець із виразки, дійшли до висновку, що мою хворобу годі вилікувати. Мій організм відтримували лужними препаратами й сумішшю з молока й вершків, яку я повинен був приймати по столовій ложці раз на годину. Кожного ранку й вечора медсестра вставляла мені в шлунок резинову трубку, щоб спорожнити його від залишків їжі.

Так тривало протягом кількох місяців... Нарешті я сказав собі: «Послухай, герцог Хені, якщо тобі нема на що сподіватися, крім наближення смерті, за той час, що тобі залишилося жити, то спробуй отримати від життя по максимуму. Ти завжди мріяв здійснити навколосвітню подорож; тому, якщо ти коли-небудь збираєшся це зробити, то роби це зараз».

Коди я повідомив своїх лікарів про свої плани стосовно навколосвітньої подорожі, вони були шоковані. Це неможливо! Вони навіть не могли собі таке уявити. Вони попередили мене, що якщо я вирушу в подорож, то буду похований у морі. «Ні, ви помиляєтеся, — відповів я. — Я домовився з родиною, що мене поховують у фамільному склепі в Брокен-Боу в штаті Небраска. Тому в подорож я візьму із собою труну».

Я купив труну, узяв її з собою на корабель і домовився з керівництвом корабельної компанії про те, щоб у випадку моєї смерті вони поклали моє тіло в холодильник до того, як лайнер повернеться додому. Я вирушив у подорож, натхненний віршами старого Омара:

Намагайся отримати по максимуму від життя,
Доки залишиш цей світ і перетворишся на прах;
Прах залишиться прахом, і під ним
Не грає вино, не чути пісень — це вже кінець!

На момент, коли я піднявся на борт корабля «Президент Адамс» у Лос-Анджелесі й вирушив на схід, я вже почувався краще. Невдовзі я вже міг їсти різноманітні страви, навіть екзотичну їжу туземців, що, напевно, повинна була вбити мене. Проходили тижні, і я почав курити довгі чорні сигари й пити віскі із содовою. Я насолоджувався життям так, як ніколи раніше! Ми пережили мусони й тайфуни, які б мали зазнати мене в могилу через один тільки острах, але я пережив надзвичайно гострі й приємні почуття.

Я брав участь в іграх, співав пісень, придбав нових друзів, розважався до півночі. Коди ми досягли Китаю та Індії, я зрозумів, що турботи, пов'язані з робочими справами, були раєм порівняно з бідністю й голодом Сходу. Я звільнився від своїх даремних хвилювань і відчув себе краще. Коли я повернувся до Америки, я важив на дев'яносто фунтів більше і я майже забув про свою виразку. Я почувався добре, як ніколи раніше. Я повернувся до справ і більше ніколи не хворів».

Герцог П. Хені підсвідомо застосував принципи боротьби з хвилюванням Уїліса Х. Керрієра.

«По-перше, я запитав себе: що найгірше може трапитися? Відповідь була: смерть».

По-друге, я підготувався до того, щоб зустріти смерть. Мені довелося це зробити. У мене не було вибору. Лікарі казали, що я безнадійно хворий.

По-третє, я спробував поліпшити ситуацію, насолоджуючись життям протягом того часу, що мені залишилося жити... Якщо б я продовжував хвилюватися, вирушив у подорож на кораблі, напевне, повернувся б додому в труні. Але ж я розслабився й забув про все. І цей спокій розуму дав мені сплеск енергії, який врятував моє життя».

Таким чином:

Якщо у вас є проблема, яка змушує вас хвилюватися, використуйте магічну формулу Уїлса Х. Керрієра:

1. Запитайте себе: «Що найгірше може трапитися?»
2. Будьте готові змиритися із цим, якщо доведеться.
3. Потім спокійно поміркуйте над тим, як поліпшити ситуацію.

Розділ 3

До яких наслідків може призвести хвилювання

Люди, які не вміють боротися з хвилюванням, умирають молодими.

Доктор Алексіс Каррел

Багато років тому якось увечері мій сусід подзвонив у мої двері та став умовляти мене й мою родину зробити вакцинацію проти віспи. Він був одним із тисячі добровольців, які дзвонили в двері нью-йоркських квартир і вмовляли людей зробити вакцинацію. Перелякані люди годинами простоявали в черзі, очікуючи вакцинації. Пункти, де можна було б зробити вакцинацію, було відкрито не тільки в усіх лікарнях, але й у пожежних депо, поліцейських відділках і на великих промислових підприємствах. Більше двох тисяч лікарів і медсестер працювали день і ніч, роблячи вакцинацію сотням людей. У чому ж була причина цього ажіотажу? Вісім людей у Нью-Йорку захворіли на віспу, двоє з них померли. Дві смерті з майже восьмимільйонного населення.

До того моменту я жив у Нью-Йорку вже багато років, і ніхто ніколи не подзвонив у мої двері, щоб врятувати мене від емоційного потрясіння — хвороби, яка протягом останніх тридцяти років завдала в десять тисяч разів більшої шкоди, ніж віспа.

Ніхто з добровольців не подзвонив мені в двері й не попередив мене про те, що один із десяти людей, які мешкають у Сполучених Штатах, страждає на розлад нервової системи, викликаний здебільшого хвилюванням і емоційними конфліктами. Отже, я пишу цей розділ, щоб подзвонити у ваші двері й попередити вас про небезпеку.

Відомий учений, лауреат Нобелівської премії з медицини доктор Алексіс Каррел сказав: «Ділові люди, які не вміють подолати хвилювання, умирають молодими». Це стосується не тільки бізнесменів, а й домогосподарок, ветеринарів, каменярів.

Кілька років тому я провів свою відпустку, подорожуючи на автомоболі по Техасу й Чикаго-Мехико з доктором О. Ф. Гобером — одним із медичних працівників залізної дороги Санта-Фе. Ми розпочали розмову про вплив хвилювання на людину й він сказав: «Сімдесят відсотків усіх пацієнтів, які звертаються до лікарів, могли б вилікуватися самостійно, якби позбавилися своїх страхів і хвилювань. Не думайте, що я вважаю їхні захворювання вигаданими. Їхні хвороби реальні, як зубний біль, і часто у сто разів серйозніші. Я говорю про такі хвороби, як розлад травлення, викликаний нервовим розладом, виразка шлунку, захворювання серця, безсоння, головний біль і деякі з різновидів паралічу. Ці хвороби справжні. Я знаю, про що кажу, — продовжував доктор Гобер, — адже я сам страждав на виразку шлунку протягом дванадцяти років. Острах породжує хвилювання. Хвилювання створює напруження нервів, що впливає на ваш шлунок, змінюючи шлунковий сік з нормального на сік із підвищеною кислотністю, а це часто призводить до виразки шлунку».

Доктор Джозеф Ф. Монтегю, автор книги «Хвороби шлунку, пов'язані з нервуванням», указує на той самий зв'язок. Він пише: «Виразка шлунку виникає не від того, що ви їсте. Виразка виникає від того, що здає вас».

Лікар із клініки Мейо, доктор У. С. Алварес, сказав: «Виразки часто відкриваються й зарубцьовуються залежно від підйому й спаду кривої емоційного стресу».

Цей висновок був зроблений після обстеження п'ятнадцяти тисяч пацієнтів клініки Мейо, що страждали на хвороби шлунку. У чотирьох із п'яти пацієнтів не було виявлено фізичних причин, які могли б викликати захворювання. Страх, хвилювання, ненависть, гострий егоїзм і нездатність пристосуватися до реальної дійсності були основними чинниками, що викликали захворювання шлунку в цих людей. Виразка шлунку може вас убити. Згідно з журналом «Лайф», це захворювання стоїть на десятому місці в ряді смертельних захворювань.

Недавно я переписувався з доктором Гарольдом С. Хабейном із клініки Мейо. Він робив доповідь на щорічній конференції Американської асоціації терапевтів і хірургів, які працювали в сфері гігієни праці. У цій доповіді доктор Гарольд С. Хабейн повідомив про результати обстеження стану здоров'я 176 адміністративних працівників, середній вік яких був 44,3 роки. *Виявилось, що більше третини цих адміністраторів страждали на одне з трьох захворювань, властивих напруженому життю: захворювання серця, виразки стравоварильного тракту й підвищений кров'яний тиск.* Уявіть собі — третя частина наших ділових людей руйнують свій організм серцевними захворюваннями, виразками й підвищеним тиском, не встигнувши дожити до сорока п'яти років! Зависока ціна за успіх! Однак вони навіть і не досягають успіху! Чи можна вважати успішною людину, що розплачується за підвищення по службі виразками шлунку й серцевними захворюваннями? Чи варто володіти світом ціною свого здоров'я? Навіть людина, що володіє світом, може спати тільки в одному ліжку та їсти тільки три рази на день. Навіть землекоп так живе, і, можливо, він спить краще і їсть із більшим апетитом, ніж високопоставлений адміністратор. Чесно кажучи, я віддав би перевагу тому, щоб бути людиною, вільною від турбот і обов'язків, які знищують моє здоров'я, ніж підірвати себе, намагаючись керувати залізничною компанією або сигаретним виробництвом.

Власник однієї відомої сигаретної фабрики помер від серцевої недостатності під час відпочинку в лісах Канади. Він володів мільйонами й помер у віці шістдесяті одного року. Він, можливо, змарнував багато років свого життя, намагаючись досягти так званого «успіху в бізнесі».

На мій погляд, власник сигаретної фабрики з усіма його мільйонами не досяг і половини того успіху, якого досяг мій батько — фермер штату Міссурі, який помер у віці вісімдесяті одного року без єдиного долара в кишені.

Відомі брати Мейо заявили, що більше половини ліжок у шпиталях нашої країни зайняті людьми, що страждають на нервові захворювання. Однак, коли після смерті цих людей їхні нерви розглядають під мікроскопом, то в більшості випадків вони виявляються такими ж здоровими, як нерви Джека Демпсі. Отже, нервові захворювання цих людей були викликані не фізичним руйнуванням нервової системи, а такими емоціями, як безнадійність, фрустрація, турбування, страх, відчай. Платон казав, що «найбільша помилка лікарів у тому, що вони намагаються видікувати тіло людини, не лікуючи її душу, проте душа й тіло являють собою одне ціле, і їх не можна лікувати окремо!»

Медичній науці знадобилося двадцять три століття, щоб збагнути цю велику істину. Ми тільки зараз починаємо розвивати нову галузь медицини — психосоматичну медицину. Ця медицина лікує відразу ж і тіло, й душу. Нам давно пора взятися за удосконалення цієї науки. Медицина в основному пододала такі захворювання, як віспа, холера, малярія й десятки інших, які передчасно забрали в могилу сотні людей. Однак медична наука досі не владна справитися з психічними й фізичними розладами, що викликані не мікробами, а емоціями — хвилюванням, страхом, ненавистю, фрустрацією й відчаєм. Кількість жертв цих емоційних розладів збільшується кожного дня з катастрофічною швидкістю. Один із шести наших сучасних людей, яких забрали в армію під час Другої світової війни, був відрахований через психічне захворювання.

Що викликає психічне захворювання? Ніхто не перелічить усіх можливих відповідей. Але абсолютно ймовірно те, що в більшості випадків причина криється в остраху й хвилюванні: Схвильована й збентежена людина, яка не здатна справитися з жорстокою реальністю життя, розриває всі зв'язки із зовнішнім реальним світом і ховається у власний вигаданий світ, сподіваючись у такий спосіб розв'язати свої проблеми.

На моєму столі лежить книга доктора Едварда Подольського, яка називається «Припиніть хвилюватися й одужуйте». Ось деякі з назв розділів цієї книги:

- «Вплив хвилювання на серце»;
- «Підвищення кров'яного тиску викликається хвилюванням»;
- «Хвилювання може бути причиною ревматизму»;
- «Як хвилювання спричиняє простудні захворювання»;
- «Хвилювання й щитовидна залоза»;
- «Хвилювання як причина діабету».

Проблемі хвилювання присвячена ще одна книга: «Людина проти себе самої», яка була написана доктором Карлом Меннінгером. Книга доктора Меннінгера не дає ніяких порад стосовно того, як подолати хвилювання; але вона відкриває нам очі на те, якої шкоди зазнають наше тіло й розум, коли нами опановують хвилювання, відчай, ненависть, образа, обурення й острах. Якщо ви хочете перестати руйнувати своє життя, прочитайте цю книгу. Я впевнений, що у вашій районній бібліотеці ви знайдете примірник.

Хвилювання може зробити хворим навіть найвитривалішу людину. Генерал Грант дійшов цього висновку в період закінчення Громадянської війни. Ось що трапилось тоді. Армія Гранта тримала в облозі Ричмонд протягом дев'яти місяців. Військо генерала Лі, обірване й голодне, було розбите. У той час дезертували цілі

полки. Ті, хто залишився, збиралися в палатках, марили й молилися, кричали й плакали. Кінець був близький. Солдати Лі підпалили в Ричмонді склади з бавовною й тютюном, а також арсенал, й утекли вночі з охопленого вогнем міста. Армія Гранта невідчепно переслідувала неприятеля, атакуючи південне військо з обох боків і з тилу, тоді як кавалерія Шерідана наносила фронтальний удар, підриваючи залізничну колію й перехоплюючи потяги з постанням.

Грант, осліплений приступом головного болю, відстав від своєї армії й залишився перепочити в хаті фермера. «Я провів ніч,— пригадує він у своїх мемуарах,— опустивши ноги в гарячу воду з гірчицею й приклавши гірчичники до зап'ястя й потилиці. Я не сподівався одужати до ранку».

Наступного ранку він уже був здоровий. І вилікував його не гірчичник, а радісна новина, про яку повідомив кавалерист, що прискакав галопом. Він передав йому листа від Лі, у якому повідомлялося про бажання Лі здатися.

«Коли офіцер, що передав мені послання, підійшов до мене,— пише Грант,— я все ще страждав на головний біль. Але в той момент, коли я прочитав листа, я моментально видужав».

Очевидно, що саме хвилювання, нервові напруження й емоції спричинили недуг Гранта. І він відразу ж одужав, коли його емоції прийняли інше забарвлення, коли він відчув упевненість у собі, радість успіху й перемоги.

Через сімдесят років Генрі Моргентау молодший, міністр фінансів адміністрації Франкліна Рузвельта, виявив, що хвилювання доводить його до запаморочення голови. Він писав у своєму щоденнику, що був дуже схвилюваний, коли президент за один день купив 4 400 000 бушелів пшениці, щоб підняти на неї ціну. У своєму щоденнику Генрі Моргентау пише: «Я буквально відчув запаморочення, коли дізнався про це. Я нішов додому й проспав дві години по обіді».

Якщо я хочу дізнатися, до чого доводить людей хвилювання, мені не обов'язково йти до бібліотеки або до лікаря. Мені достатньо виглянути з вікна мого будинку, в якому я й пишу цю книгу, і я побачу в своєму кварталі будинок, де хвилювання спричинило нервовий зрив, і також інший будинок, мешканець якого довів себе хвилюванням до діабету: концентрація цукру в його крові й сечі підвищилася з падінням акцій фондової біржі.

Коли Монтень, відомий французький філософ, був обраний мером свого рідного міста Бурдо, він звернувся до своїх співгромадян із такими словами: «Я згоден взяти ваші проблеми в свої руки, але не в свою печінку й легені».

Мій сусід, про якого я вже згадував, погодився з тим, що справи на фондовій біржі вплинули на його кров, і це трохи не вбило його.

Якщо я хочу дізнатися, до чого доводить людей хвилювання, мені навіть не треба заглядати в будинки сусідів. Я можу оглянути мою власну кімнату, де я пишу цю книгу й пригадати її колишнього мешканця, якого звело в могилу саме хвилювання.

Хвилювання може спричинити ревматизм або артрит і назавжди прикувати вас до крісла-каталки. Доктор Рассел С. Сесіл, професор медичного факультету Корнельського університету, всесвітньо відомий спеціаліст з артриту, виділив чотири основних умови, що сприяють розвитку артриту:

1. Руйнування шлюбу.
2. Фінансова катастрофа й горе.
3. Самотність і хвилювання.
4. Затаєні образи.

Ясно, що ці чотири емоційні ситуації — не єдині причини артриту. Існує багато різновидів артриту, що виникають через різні причини. Але, повторюю, чотирма найрозповсюдженішими умовами, що сприяють виникненню артриту, є чинники, наведені доктором Расселом С. Сесілом. Так, наприклад, один мій друг так тяжко постраждав під час фінансової кризи, що газова компанія відключила газ у його будинку, а банк позбавив його права викупу закладної на його будинок. Дружина мого друга зазнала тяжкого приступу артриту. Незважаючи на ліки й дієту, артрит не піддавався лікуванню доти, доки не поліпшився фінансовий стан родини.

Хвилювання може навіть спричинити карієс зубів. Доктор І. Л. Макгонігл сказав у своєму виступі на засіданні Американської стоматологічної асоціації, що «негативні емоції, викликані хвилюванням, острахом, причипками..., можуть порушити баланс кальцію в організмі та сприяти карієсу». Доктор І. Л. Макгонігл розповів про одного пацієнта, в якого були пречудові зуби, доки він не почав хвилюватися через несподівану хворобу дружини. Протягом трьох тижнів її перебування в лікарні в нього виникло дев'ять каріозних порожнеч — і причиною було хвилювання.

Чи зустрічали ви коли-небудь людину з яскраво вираженим захворюванням щитовидної залози? Я зустрічав таких людей і маю вам сказати, що вони тремтять, трясуться й виглядають так, ніби вони до смерті перелякані. Функція щитовидної залози, яка регулює діяльність усього організму, порушена. Вона прискорює роботу серця, і весь організм нагадує півку з відчиненим піддувалом. Якщо не зробити операцію або не лікуватися, людина може померти, може «згоріти зсередини».

Якось мені випало поїхати до Філадельфії разом із моїм другом, який страждав на це захворювання. Ми поїхали на консультацію до відомого фахівця доктора Ізраеля Брама, який уже тридцять вісім років дікував це захворювання. Ось яка порада висить на стіні в його приймальні. Я переписав її собі, поки чекав на друга:

РОЗСЛАБЛЕННЯ Й ВІДПОЧИНОК

Найкращі засоби розслабитися й відновити сили —

Це молитва Богові, сон, музика й сміх.

Вірте в Бога, навчіться міцно спати,

Насолоджуйтеся приємною музикою,

смійтеся з кумедного —

І ви будете здорові й щасливі.

Першим питанням, яке лікар поставив моєму другові, було: «Які емоційні потрясіння викликали такий стан вашого здоров'я?» Він попередив мого друга, що якщо той не припинить хвилюватися, у нього можуть виникнути такі ускладнення, як захворювання серця, виразка шлунку або діабет. «Усі ці захворювання, — сказав лікар, — близькі родичі». Безсумнівно, вони близькі родичі, адже всі вони спричинені хвилюванням!

Коли я брав інтерв'ю в кінозірки Мерл Оберон, вона сказала, що подолала хвилювання, оскільки неприємні емоції ледве не зруйнували її головний скарб як кіноактриси: привабливу зовнішність.

«Коли я вперше намагалася пробитися в кіно, — пригадувала Мерл Оберон, — я була схвильована й перелякана. Я щойно приїхала з Індії й нікого не знала в Лондоні, де я намагалася отримати роботу. Я зустрілася з кількома продюсерами, але ніхто з них не захотів мене найняти; невеличкі гроші, що я мала, поступово закінчувалися. Протягом двох тижнів я жила на сухому печиві й воді. Тепер я була не просто схвильована. Я була голодною. Я сказала собі: «Може, ти дурепа. Може, ти ніколи не проб'єси в кіно. Врешті, у тебе немає досвіду. Ти ніколи не виступала на сцені — що ти можеш запропонувати, крім гарненького обличчя?»

Я підійшла до дзеркала. І коли я подивилася на себе, то побачила, що хвилювання зробило з моєю зовнішністю. Я побачила зморшки, що сформувалися від хвилювання на моєму обличчі. Я побачила схвильований вираз обличчя. Тоді я сказала собі: «Ти повинна негайно це припинити! Ти не можеш дозволити собі хвилюватися. Єдине, що ти можеш запропонувати, це привабливу зовнішність, але хвилювання знищить твою красу!»

Мало що може зістарити, озлобити жінку й так швидко нашкодити її зовнішності, як хвилювання. Хвилювання надає

обличчю неприємного виразу. Хвилювання змушує нас стиснути щелепи й покриває обличчя зморшками. Хвилювання надає обличчю похмурого вигляду. Від хвилювання може посивіти волосся, від хвилювання воно навіть починає випадати. Від хвилювання псується шкіра обличчя — на ній з'являються сип, дерматит і прищі.

Хвороба серця в Америці є вбивцею номер один. Під час Другої світової війни майже третина мільйона чоловіків була вбита на полі битви. А хвороба серця вбиває два мільйони громадян на рік — і в одному мільйоні випадків ця хвороба була спричинена хвилюванням і напруженим життям. Справді, хвороба серця — це одна з найголовніших причин, чому доктор Алексіс Каррел вважав, що «Ділові люди, які не вміють боротися з хвилюванням, умирають молодими».

«Бог може простити нам наші гріхи, — сказав Уільям Джеймс, — але нервова система — ніколи».

Перед нами постає дивовижний факт: кожного року більше американців закінчують своє життя самогубством, ніж умирають від п'яти розповсюджених інфекційних захворювань.

Чому? Відповідь у більшості випадків одна: хвилювання.

Коли жорстокі китайські військові керівники катували полонених, вони зв'язували їм руки й ноги й ставили під мішок з водою, з якого безперервно крапало: крап...крап... крап — день і ніч. Ці краплі води, що постійно крапали на голову, врешті-решт починали здаватися полоненим ударами молота. У результаті люди божеволіли. Саме такий метод катування застосовувався іспанською інквізицією, а також у концентраційних таборах гітлерівської Німеччини.

Хвилювання нагадує краплі води, що безперервно крапають і крапають, і це постійне крапання часто доводить людей до безумства й самогубства.

Коли я жив у штаті Міссурі й був сільським хлопцем, я був до смерті нереляканий розповідями Біллі Санді про пекельні вогні загробного світу. Проте він ніколи не розповідав про пекельні муки фізичної агонії, яких іноді зазнають ті, хто постійно хвилюється. Якщо, наприклад, ви перебуваєте в стані хронічного хвилювання, то одного дня ви можете відчути найпекельніший біль, який може зазнати людина: приступ стенокардії.

Чи любите ви життя? Чи хочете жити довго й зберегти добре здоров'я? Ось як ви можете це зробити. Я знов процитую слова Алексіса Каррела. Він сказав: «Ті люди, які зберігають душевний спокій у суєтності сучасного міста, мають імунітет проти нервових захворювань».

Чи здатні ви зберігати спокій душі в суєтності сучасного міста? Якщо ви нормальна людина, то відповідь буде: «Так, без сумніву так». Більшість із нас сильніші, ніж ми себе вважаємо. У нас є внутрішні сили, якими ми ніколи не користалися. Як сказав Торо в своїй безсмертній книзі «Уолден»: «Я не знаю більш надихаючого факту, ніж незаперечна здатність людини просуватися в напрямку своєї мети шляхом свідомих зусиль... Якщо ви цілеспрямовано прагнете здійснення своєї мрії й намагаєтесь жити тим життям, про яке мріяли, ви досягнете успіху, неможливого за звичайної поведінки».

Безсумнівно, що багато з наших читачів мають саме таку внутрішню силу, як Ольга К. Джарві. Вона виявила, що здатна подолати хвилювання за найтрагічніших обставин. Я впевнений, що і ви, і я можемо це зробити також, застосовуючи найстаріші істини, які наведені в цій книзі. Ось що написала про себе Ольга К. Джарві: «Вісім з половиною років тому я була приречена на смерть — повільну, болючу смерть від раку. Найкращі лікарі країни, брати Мейо, підтвердили цей вирок. Я перебувала на краї безодні, глибока прірва розчинялася переді мною! Я була молодою. Я не хотіла вмирати! У відчай я зателефонувала своєму лікареві в Келлог і виплакала йому весь біль своєї душі. Досить нетерпляче він виговорив мені: «Що таке, Ольго, хіба ви не здатні боротися? Звичайно, ви вмрете, якщо будете плакати. Так, з вами трапилося найгірше. Якщо так, дивіться в обличчя фактам! Припиніть хвилюватися. А потім щось треба робити!» Саме тоді й саме там я дала собі клятву, в яку вклала приховані сили своєї душі, так що нігті впилися глибоко мені в тіло й озноб пробіг по спині. Я наказала собі: *«Я не буду більше хвилюватись! Не буду плакати! І якщо я можу щось зробити, я повинна перемогти! Я буду ЖИТИ!»*

Звичайна тривалість сеансу рентгенівського опромінення в таких запущених випадках, коли вже не можна використовувати радій, складає десять із половиною хвилин на день протягом тридцяти днів. Мене опромінювали по чотирнадцять із половиною хвилин на день протягом сорока дев'яти днів; і хоча кістки виступали на моєму виснаженому тілі, як скали серед пустельних пагорбів, а ноги здавалися налитими свинцем, я не дозволяла собі хвилюватися. Я жодного разу не заплакала! Я усміхалася! Так, я справді змушувала себе усміхатися.

Я не була настільки дурною, щоб вважати, що рак можна вилікувати однією тільки посмішкою. Але я справді вірю в те, що бадьорий настрій допомагає організму боротися із захворюванням. В усякому разі, я пережила дивовижне зцілення від раку. Я ніколи не почувалася краще, ніж останніми роками, завдяки тим

надихаючим словом: «Дивіться в обличчя фактам! Припиніть хвилюватись. А потім щось треба робити!»

Я закінчую цей розділ тим, чим почав: словами доктора Алексіса Каррела: «Люди, які не вміють подолати хвилювання, умирають молодими».

Фанатичні прихильники пророка Магомета часто робили татуїровку в себе на грудях із віршами з Корану. Я хотів би зробити татуїровку з епіграфом до цього розділу на грудях кожного читача цієї книги: «Ділові люди, які не вміють подолати хвилювання, умирають молодими».

Чи стосуються слова доктора Алексіса Каррела вас?

Можливо.

Резюме

Основні факти, які вам необхідно знати про хвилювання

Правило 1. Якщо ви захочете запобігти хвилюванню, робіть так, як сер Уільям Ослер: живіть у «відсіку сьогоднішнього дня». Не турбуйтеся про майбутнє. Просто живіть спокійно від світанку до сходу.

Правило 2. Якщо Проблема — з великої літери П — загонить вас у кут, застосуйте магічну формулу Уїліса Х. Керрієра:

а) запитайте себе: «Що може найгірше трапитися, якщо я не зможу розв'язати цієї проблеми?»;

б) будьте готові змиритися із цим — якщо доведеться;

в) потім спокійно поміркуйте над тим, як поліпшити ситуацію, з якою ви подумки вже змирилися.

Правило 3. Нагадайте собі про невинуватну шкоду, яку наносить хвилювання вашому здоров'ю. «Люди, які не вміють подолати хвилювання, умирають молодими».

Основні методи аналізу хвилювання

Розділ 4

Як аналізувати й розв'язувати проблеми, пов'язані з хвилюванням

*У мене є шестеро слуг,
Що очать мене всьому.
Їх звати Що, Коли й Де,
Як, Хто, а ще Чому.*

Р. Кіплінг

Чи може магічна формула Уїлліса Х. Керрієра, про яку йшлося в частині першій, розділі 2, розв'язати всі проблеми, пов'язані з хвилюванням? Звичайно, ні.

У такому разі, якою повинна бути відповідь? Відповідь буде такою: ми повинні підготуватися до того, щоб зуміти справитися з різними видами хвилювання, для цього нам також доведеться вивчити три основні етапи аналізу проблеми. Це такі етапи:

1. *Зберіть факти.*
2. *Проаналізуйте ці факти.*
3. *Прийміть рішення — і далі поводьтеся згідно з цим рішенням.*

Очевидні речі? Так, їх винайшов Арістотель — і застосовував їх. І ми з вами також повинні користуватися ними, якщо хочемо розв'язати проблему, що засмучує нас і перетворює наші дні й ночі на справжнє пекло.

Розглянемо перше правило: *зберіть факти*. Чому так важливо мати факти? Адже доки ми не маємо фактів, ми не можемо навіть намагатися прийняти розумне рішення. Не маючи фактів, ми здатні лише метатися в паніці. Вважаєте, це моя ідея? Ні, це ідея нині покійного Герберта Е. Хокса, який протягом двадцяти двох років

був деканом Колумбійського коледжу при Колумбійському університеті. Він допоміг двомстам тисячам студентів позбавитися хвилювання; і він сказав мені: «Збентеження — головна причина хвилювання». Він так пояснив це: «Половина хвилювання в світі виникає тому, що люди намагаються приймати рішення ще до того, як вони отримують достатню інформацію, яку й треба було б покласти в основу рішення». Він навів такий приклад: «Якщо переді мною постає проблема, яку необхідно буде розв'язати наступного вівторка, я навіть не намагаюся прийняти рішення до наступного вівторка. Тим часом, я зосереджуюся на зборі усіх фактів, пов'язаних із цією проблемою. Я не хвилююсь, я не впадаю в паніку. Я просто концентрую свою увагу на зборі фактів. До того моменту, як наступає вівторок, якщо в мене вже є всі необхідні факти, проблема розв'язується сама!»

Я запитав Хокса, чи значить це, що він повністю позбавився хвилювання. «Так, — відповів він, — гадаю, що можу чесно визнати, що тепер моє життя позбавлене хвилювання. Я збагнув, що якщо людина присвячує свій час збору фактів і робить це неупереджено й об'єктивно, то її хвилювання звичайно зникає в світлі знання».

Дозвольте мені повторити це: «Якщо людина присвячує свій час збору фактів і робить це неупереджено й об'єктивно, то її хвилювання, як правило, зникає в світлі знання».

Проте, що робить більшість із нас? Чи намагаємося ми подбати про те, щоб ознайомитися з фактами? Недарма Томас Едісон з усією серйозністю казав: «Людина готова піти на все, аби тільки не затрачати розумових зусиль». Якщо ми й беремо на себе труд зібрати факти, то ми полюємо на ті, які підтверджують те, що ми вже знаємо — й ігноруємо всі інші. Нам потрібні тільки ті факти, які виправдовують наші дії — факти, які збігаються з нашими бажаннями й відповідають нашому колишньому марновірству.

Як висловив це Андре Моруа: «Усе, що збігається з нашими бажаннями, здається правильним. Усе, що суперечить їм, — розлючує».

У такому разі чи здається дивним те, що при розв'язанні проблем перед нами постають величезні труднощі? Мабуть, нам було б не легше розв'язати просту арифметичну задачу, якби ми виходили з припущення, що два плюс два дорівнює п'яти. Адже в світі існує багато людей, які перетворюють життя на пекло для себе й для інших, наполягаючи на тому, що два плюс два дорівнює п'яти — або, може, п'ятистам!

Що можна стосовно цього зробити? Ми не повинні змішувати наші емоції з мисленням, і, як висловив це декан Хокс, треба робити це «неупереджено й об'єктивно».

Це не так просто зробити, коли ми сквильовані. Якщо людина хвилюється, її емоції розпалюються. Але я можу запропонувати два корисних способи подивитися на свої емоції ясно й об'єктивно.

1. Коли я збираю факти, я уявляю, що роблю це не для себе, а для когось іншого. Це дозволяє оцінити їх спокійно й неупереджено. Це також допомагає позбавитися емоцій.

2. Намагаючись зібрати факти щодо справи, яка мене хвилює, іноді я уявляю себе юристом, що готується виступити від імені протилежної сторони. Іншими словами, я намагаюсь зібрати факти проти самого себе — усі ті факти, що суперечать моїм бажанням, усі ті факти, яких би я не хотів бачити.

Потім я записую аргументи однієї сторони й іншої сторони — і, як правило, виявляється, що істина знаходиться десь посередині, поміж двома крайніми точками зору.

Ось що я намагаюсь довести. Ні я, ні ви, ні Ейнштейн, ні Верховний суд Сполучених Штатів не обдаровані настільки, щоб прийняти рішення без попереднього ознайомлення з фактами. Томас Едісон знав про це. Після його смерті було знайдено дві з половиною тисячі записників, повних фактів стосовно проблем, які поставали перед ним.

Таким чином, Правило 1, необхідне для розв'язання наших проблем, це:

Зберіть факти.

Давайте робити так, як Хокс: не будемо намагатися розв'язати свої проблеми без попереднього неупередженого збору інформації.

Проте ми можемо зібрати всі факти в світі, але це не допоможе нам, доки ми їх не проаналізуємо й не обміркуємо.

Зі свого власного гіркого досвіду я зрозумів, що значно простіше аналізувати факти після того, як їх запишеш. Справді, просте записування фактів на аркуші паперу й чітке формулювання проблеми значною мірою сприяє прийняттю важливого рішення. На думку Чарльза Кеттерінга: «Чітко сформульована проблема — наполовину розв'язана проблема».

Дозвольте мені показати вам, як цей метод здійснюється на практиці. До речі, китайці кажуть, що одна картина варта десяти тисяч слів, і тому зараз уявіть собі, що я покажу вам картину, яка ілюструє, як один чоловік застосував на практиці те, що ми зараз обговорюємо.

Візьмемо, наприклад, випадок, що трапився з Гейленом Літчфілдом — людиною, яку я знаю вже кілька років. Він один із найуспішніших американських бізнесменів на Далекому Сході. Містер Літчфілд працював у Китаї у 1942 році, коли японці зайняли

Шанхай. Там із ним трапилось дещо, про що він мені розповів, коли був у мене в гостях.

«Невдовзі після того, як японці розбомбили Перл-Харбор, — почав свою розповідь Генрі Літчфілд, — вони, як таргани, поповзли в Шанхай. Я був менеджером Азіатської страхової компанії (АСК) в Шанкаї. Японці прислали до нас «ліквідатора армії», як вони називали свого адмірала, а я отримав вказівку допомогти йому ліквідувати наші фонди. У цьому випадку в мене не було вибору. Мені залишалось або співпрацювати з японцями, або... або на мене чекала смерть.

Я виконав наказ, іншої альтернативи в мене не було. Однак я не вніс до списку, що його було передано адміралу, пачку цінних паперів, вартістю 750 000 доларів. Я залишив їх тому, що вони належали нашій Гонконгівській організації й не стосувалися Шанхайських фондів. Проте, я боявся, що мені не поздоровиться, якщо японці про це дізнаються. І незабаром вони дізналися.

Коли все відкрилося, мене не було в конторі, але там був головний бухгалтер. Він розповідав, що японський адмірал дуже розлютився. Він тупав ногами, сварився й назвав мене злодієм і зрадником. Я пішов проти японської армії! Я знав, що це значить. Мене могли б кинути в Бриджхауз!

Бриджхауз! Камера катування японського гестапо! У мене були друзі, які надали перевагу самогубству, аби не потрапити до цієї в'язниці. Інші друзі загинули там після десяти днів допитів і катувань. І тепер мені самому загрожувала ця в'язниця!

Як я повівся? Я дізнався про цю новину в неділю опівдні. Вважаю, в мене були всі підстави для відчаю. І я був би у відчаї, якби в мене не було певної системи розв'язання проблем. Протягом багатьох років кожного разу, коли я був сквилюваний, я сідав за друкарську машинку й записував два питання й відповіді на них.

1. *Про що я хвилююсь?*

2. *Що я можу зробити стосовно цього?*

Спочатку я намагався відповісти на ці запитання, не записуючи їх. Але невдовзі я змінив свою думку. Я виявив, що записування запитань і відповідей на них полегшує аналіз проблеми. Таким чином, опівдні я пішов до своєї кімнати в Шанхайському відділенні АСК і дістав друкарську машинку. Я надрукував:

1. *Про що я хвилююсь?*

Я боюсь, що завтра мене кинуть у Бриджхауз.

Потім я надрукував наступне питання:

2. *Що я можу зробити стосовно цього?*

Я провів кілька годин, шукаючи відповіді, й записав чотири можливі варіанти поведінки — і можливі наслідки в кожному з варіантів.

1. Я можу спробувати все пояснити японському адміралові. Але він не розмовляє англійською. Якщо я звернуся до перекладача, адмірал може знов розлютитися. Його розлючення може значить для мене смерть, адже він дуже жорстокий і скоріше погодиться кинути мене в Бريدжауз, ніж утруднити себе розмовою зі мною.

2. Я можу спробувати втекти. Але вони весь час стежать за мною. Я повинен кожного разу повідомляти про прихід і вихід із своєї кімнати в АСК. Якщо я втечу, то мене можуть піймати й розстріляти.

3. Я можу залишитися в своїй кімнаті й не приходити до контори. Якщо я поведуся саме так, це може викликати підозру в японського адмірала. Тоді він, мабуть, пришле солдатів, які мене схоплять і кинуть у Бريدжауз, не залишивши можливості вимовити й слова.

4. Я можу піти до контори, як звичайно, у понеділок зранку. Можливо, японський адмірал буде настільки зайнятий, що не згадає про мою провину. Навіть якщо він і подумає про це, його лють послабиться, і він дасть мені спокій. У цьому разі я не постраждаю. Навіть якщо він пригадає, що я зробив, у мене буде можливість усе йому пояснити. Тому, якщо я прийду в понеділок до контори, як завжди, і поведуся, ніби нічого не трапилося, я отримую дві можливості уникнути ув'язнення.

Як тільки я обміркував ситуацію й вирішив прийняти четвертий план дій — піти до контори в понеділок уранці, ніби нічого не трапилося, — я відчув значне полегшення.

Коли наступного ранку я прийшов до контори, японський адмірал сидів у моєму кабінеті із сигарою в роті. Він пильно подивився на мене, але не вимовив ані слова. Дякувати Богові, через шість тижнів він поїхав до Токіо, й на цьому закінчилися мої хвилювання.

Як я вже казав, вірогідно, я врятував собі життя завдяки тому, що просидів увесь день у медіо, записуючи всі можливі варіанти, як я міг би повестися, і їхні ймовірні наслідки. Усе це допомогло мені спокійно прийняти правильне рішення. Якби я не зробив цього, я, напевне, б нервувавсь й вагавсь і згарячу міг би повестися необачно. Якби я не обміркував свою проблему й не прийняв рішення, я був би охоплений панікою всю неділю. Я б не міг спати тієї ночі. У понеділок зранку я прийшов би на роботу зі схвилюваним і стривоженим виглядом; і вже це могло б викликати підозру японського адмірала й змусити його діяти.

Мій досвід довів, і це підтвердив час, неоцінним вартість прийняття рішення. Саме нездатність прийняти правильне рішення,

вирватися із замкнутого кола, доводить людей до нервових зривів і перетворює їхнє життя на пекло. Здається, п'ятдесят відсотків моїх хвилювань зникає, коли я приймаю чітке, ясне рішення; а інші сорок відсотків зникають, коли я починаю його здійснювати.

Таким чином, я долаю дев'яносто відсотків своїх хвилювань, коли дію за цими чотирма етапами:

1. Точно описую те, що мене хвилює.
2. Записую, що я можу зробити стосовно цього.
3. Приймаю рішення.
4. Негайно здійснюю це рішення».

Гейлен Літчфілд був обраний директором Далекосхідного відділення корпорації «Старр, Парк і Фрімен», яка представляє інтереси у сфері фінансів і страхування. Це зробило його одним з найвпливовіших американських бізнесменів в Азії; і він зізнався мені, що досяг успіху значною мірою завдяки застосуванню цього методу аналізу проблем, пов'язаних із хвилюванням.

У чому причина успіху цього методу? У тому, що він дієвий, конкретний і проникає в сутність проблеми. Підсумовуючи все сказане, я назву вам третє незамінне правило: *Робіть щось, щоб розв'язати проблему*. Якщо ви не почнете виконувати наміченого плану, то збір фактів і їхнє усвідомлювання стають переливанням із пустого в порожнє — а значить, і безглуздою затратою енергії.

Ось що сказав з цього приводу Уільям Джеймс: «Коли рішення вже прийняте і його виконання вже сплановане, перестаньте хвилюватися про відповідальність і піклуйтеся про результати». (У цьому випадку Уільям Джеймс використав слово «піклуватись» у значенні «хвилюватись»). Він мав на увазі, що прийняте рішення, засноване на осмисленні фактів, треба втілювати в життя. Не зупиняйтеся, щоб переглянути своє рішення. Не вагайтеся, не хвилюйтеся й не відхиляйтеся від свого плану. Не заблукайте у власних сумнівах, які породжують нові й нові побоювання. Не озирайтеся назад.

Якось я запитав Уейта Філіпса, одного з видатних нафтопромисловців Оклахоми, як він здійснює свої рішення. Він відповів: «Я вважаю, що надмірне обмірковування наших проблем може спричинити розгубленість і хвилювання. Настає момент, коли подальший аналіз і міркування тільки шкодять. Настає момент, коли ми повинні прийняти рішення й діяти, ніколи не озираючись назад».

То ж чого б вам не застосувати метод Гейлена Літчфілда для розв'язання проблеми, що хвилює вас зараз?

Поставте собі питання: № 1. *Що мене зараз хвилює?* (Будь ласка, нижче олівцем напишіть відповідь на це запитання).

№ 2. *Що я можу стосовно цього зробити?* (Будь ласка, нижче напишіть відповідь на це запитання).

№ 3. *Що я збираюсь зробити, щоб розв'язати проблему?*

№ 4. *Коли я збираюсь втілювати моє рішення в життя?*

Розділ 5

Як усунути п'ятдесят відсотків хвилювання, що виникає на роботі

Якщо ви ділова людина, то, мабуть, зараз кажете собі: «Назва цього розділу безглузда. Я займаюсь своїм ділом уже дев'ятнадцять років, і я напевно знаю відповіді на всі питання краще, ніж будь-хто інший. Думка, що хтось здатний мене навчити, як усунути п'ятдесят відсотків хвилювання, що виникає на роботі, — це абсурд!»

Це роздратування цілком справедливе — можливо, кілька років тому, прочитавши назву цього розділу, я б відчув те саме. Воно багато обіцяє, а обіцянки мало чого варті.

Давайте будемо відверті: *ймовірно, я не зможу допомогти вам позбутися п'ятдесяти відсотків хвилювання, що виникає на роботі. Врешті-решт ніхто, крім вас самих, не здатний це зробити. Але я можу показати вам, як це робили різні люди, — а все інше залежить від вас!*

Ви, може, пам'ятаєте, що на попередніх сторінках цієї книги я наводив слова всесвітньо відомого Алексіса Каррела: «Люди, які не здатні подолати хвилювання, умирають молодими»?

Оскільки хвилювання настільки небезпечне для вас, ви, мабуть, будете задоволені, якщо я допоможу вам подолати його хоча б на десять відсотків. Так? Добре! Я розповім вам про одного адміністратора, який не тільки усунув п'ятдесят відсотків хвилювання, а й заощадив сімдесят відсотків того часу, який у минулому він марнував на наради, намагаючись розв'язати ділові проблеми.

Я не збираюся розповідати вам про «одного містера Джонса», або «містера Х», або про «одного хлопця, що його я знав в Огайо». Такі неясні історії важко перевірити. Йдеться про реальну людину — Леона Шимкіна, колишнього партнера й генерального менеджера «Саймон і Шустер» — одного з найвеличезніших видавництв Сполучених Штатів.

Ось що Леон Шимкін розповів сам про себе: «Протягом п'ятнадцяти років кожного дня половину робочого часу я витрачав на проведення нарад, де ми обговорювали різні проблеми. Ми радилися, чи слід робити так чи інакше або зовсім нічого не робити? Наші нерви були напружені, ми совалися в своїх кріслах, ходили туди й сюди по кімнаті, сперечалися й опинялися в чарівному колі, з якого не могли знайти вихід. Коли приходила ніч, я почувався виснаженим. Я вважав, що так буде тривати все життя. У тому, що треба робити саме так, я не сумнівався п'ятнадцять років. Якщо б хтось сказав мені, що існує можливість визволити три чверті часу, як і я марнував на наради й на три чверті зменшити нервову напругу, я вважав би його кабінетним оптимістом, що живе в марах. Однак я створив план дій, що дав саме такі результати. Я користуюся ним уже вісім років. Він зробив переверот у моєму житті, я підвищив свою працездатність, знайшов здоров'я й щастя.

Усе це здається чарівництвом — але, як і всі чарівні фокуси, цей метод надзвичайно простий, коли ви знаєте, як його застосувати.

Ось у чому секрет. Передусім, я негайно змінив порядок проведення нарад. Як правило, вони починалися з детального викладення моїми обтяженими помічниками недоліків нашої роботи. Наради закінчувалися тим самим питанням: «Що ж нам слід тепер робити?» Я ввів нове правило обговорення ділових питань. Якщо хтось із співробітників хотів запропонувати мені проблему для обговорювання, то він мусив спочатку підготувати записку з відповідями на такі чотири питання:

Питання 1. *Яка проблема поставила?*

(Раніше на нарадах ми звичайно марнували годину або дві на суперечки, хоча ніхто з нас не міг ясно сформулювати проблему.

Ми палко дискутували з приводу наших проблем, не обтяжуючи себе письмовим викладенням того, в чому конкретно полягає наша проблема).

Питання 2. *Яка причина проблеми?*

(Коли я озираюся назад і пригадую окремі етапи своєї кар'єри, то жахаюся того, скільки годин було марно витрачено на наших засіданнях, причому ми навіть не намагалися виявити, що спричинило проблему).

Питання 3. *Які існують шляхи розв'язання проблеми?*

(Раніше дискусія проходила так: одна людина пропонувала рішення проблеми, а інші висували контраргументи. Пристрасті розпалювалися. Ми часто відхилялися від теми обговорення, і наприкінці наради виявлялося, що ніхто не завдав собі труда записати всі різноманітні варіанти розв'язання проблеми).

Питання 4. *Який вихід ви пропонуєте?*

(Я зустрічався з однією людиною, що годинами хвилювалася з приводу існуючого стану речей, не намагаючись навіть усвідомити всі можливі рішення й потім записати: «Я рекомендую саме це рішення»).

Зараз мої співробітники рідко звертаються до мене зі своїми проблемами. Чому? Тому, що вони зрозуміли — для того, щоб відповісти на запропоновані чотири запитання, треба зібрати всі факти й проаналізувати свої проблеми. Після цього в трьох випадках із чотирьох правильне рішення вискакує само по собі, як скибка хліба вискакує з електричного тостера. Навіть у тих випадках, коли консультація необхідна, потрібна лише одна третина того часу, що його було затрачено в минулому, оскільки дискусія проходить упорядковано, в логічній послідовності, і в результаті ми приходимо до правильного рішення.

У видавництві «Саймон і Шустер» зараз значно менше часу витрачається на *хвилювання й розмови* про проблеми, ніж раніше; проте *робиться* значно більше, щоб поліпшити результати.

Мій друг Френк Беттжер, один із провідних діячів у сфері страхування в Америці, розповів мені, що йому вдалося не тільки поменшити своє хвилювання щодо стану справ на роботі, але й удвічі збільшити свій прибуток, застосовуючи аналогічний метод.

«Багато років тому, — розповідає Френк Беттжер, — коли я починав свою діяльність страхового агента, я був повен ентузіазму й любові до своєї роботи. Потім щось трапилося зі мною. Я поринув у відчай і відчув відразу до роботи. Я навіть думав звільнитися.

Мабуть, я кинув би роботу, але якось у суботу мені спало на думку сісти й спробувати виявити причину своїх тривог.

1. По-перше, я запитав себе: «У чому моя проблема?» Проблемою було те, що мені доводилося здійснювати дуже багато візитів, а прибуток був не дуже високий. Продаж проспектів йшов непогано, але все зупинялося на тому моменті, коли приходив час підписувати договір про страхування. Клієнти часто казали мені: «Я поміркую над вашою пропозицією, містере Беттжер, приходьте до мене знов». Саме необхідність марнувати час на додаткове відвідування клієнтів спричиняла в мене депресію.

2. Я запитав себе: *Які можливі рішення проблеми?* Проте для того, щоб дати відповідь на це запитання, необхідно було вивчити факти. Я відкрив свою реєстраційну книгу й проаналізував цифри за останні дванадцять місяців.

Я зробив дивовижне відкриття! Саме тут чорним по білому було написано, що сімдесят відсотків страхових полісів оформлювалося при першому відвідуванні клієнтів! Двадцять три відсотки полісів продавалися за мого другого відвідування. І тільки сім відсотків страхових полісів було оформлено після мого третього, четвертого, п'ятого і т. д. візитів. Саме ці візити займали більшість мого часу й доставляли мені найбільше клопоту. Іншими словами, я марнував майже половину свого робочого дня на діяльність, результатом якої було тільки сім відсотків від загального числа угод із клієнтами!

3. *Яка моя відповідь?* Відповідь була зрозумілою. Я негайно припинив усі візити після другого, а час, який у мене визволився, затрачував на пошук перспективних клієнтів. Так я подвоїв вартість кожного контракту».

Як я вже казав, Френк Беттжер зараз один із провідних діячів у сфері страхування в Америці. Адже він збирався відмовитися від своєї кар'єри. Він ледве не зазнав поразки — і лише аналіз проблеми, що постала перед ним, вивів його на шлях до успіху.

Чи можливо застосувати ці питання для розв'язання *ваших* ділових проблем? Я повторюю: вони справді *можуть* на п'ятдесят відсотків зменшити ваше хвилювання. Ось ці питання:

1. *Яка проблема постала?*
2. *Яка причина проблеми?*
3. *Які існують шляхи розв'язання проблеми?*
4. *Який вихід ви пропонуєте?*

Основні методи аналізу хвилювання

- Правило 1.** Зберіть факти. Пам'ятайте, що сказав декан Колумбійського університету Хокс: «Половина хвилювання у світі виникає тому, що люди намагаються приймати рішення ще до того, як вони отримують достатню інформацію, яку їй треба було б покласти в основу рішення».
- Правило 2.** Після ретельного аналізу фактів прийміть рішення.
- Правило 3.** Коли рішення прийнято, починайте діяти! Займайтеся втілюванням свого рішення в життя — й відкиньте усі хвилювання стосовно результату.
- Правило 4.** Коли ви або хтось із ваших співробітників схильні хвилюватися стосовно якоїсь проблеми, запишіть такі питання й відповіді на них:
- а) Яка проблема постала?
 - б) Яка причина проблеми?
 - в) Які існують шляхи розв'язання проблеми?
 - г) Яке рішення найкраще?

Як подолати хвилювання раніше, ніж воно подолає вас

Розділ 6

Як усунути хвилювання з вашої душі

Я ніколи не забуду той вечір, коли Маріон Дж. Дуглас, який відвідував мої заняття, розповів мені історію свого життя (я не наводжу його справжнє ім'я. Він просив не називати його з особистих причин). Ось його справжня історія, яку він колись на занятті розповів мені. Він сказав, що в його родині трапилося лихо, і не один, а два рази. У перший раз він утратив свою п'ятирічну дочку, яку обожнював. Він і його дружина думали, що не зможуть витримати цього горя. «Але, — продовжував він, — через десять місяців Бог дав нам іншу дочку, але й вона померла через п'ять днів».

Цей подвійний удар було неможливо витримати. «Я не міг змиритися з цим, — розповідав нещасний батько. — Я не міг ані спати, ані їсти, ані відпочивати, ані розслабитися. Мої нерви були повністю розторсані, і я втратив віру в життя». Зрештою він звернувся до лікарів. Один із них призначив йому снодійне, інший лікар рекомендував йому подорожувати. Він намагався дотримуватись обох рекомендацій, але жодна з них не допомогла. Як він сказав, «моє тіло було ніби в тисках, які стискалися все міцніше й міцніше». Це тиски горя! Якщо ви коли-небудь були паралізовані скорботою, ви зрозумієте, що він відчував.

«Але, дякувати Богові, у мене залишилася одна дитина — чотирьохрічний син. Він допоміг мені розв'язати мою проблему. Якось, коли я сидів, відчуваючи жалість до себе самого, він звернувся до мене: «Татусю, ти зробиш мені човен?» У мене не було настрою майструвати човен, я дійсно нічого не міг робити. Але мій син — дуже впертий малюк. Я був змушений здатися.

Майстрування іграшкового човна зайняло в мене три години. Коли він уже був готовий, я зрозумів, що ці три години були годинами душевного відпочинку й спокою вперше за кілька місяців.

Це відкриття вивело мене зі стану летаргії й змусило осмислити ситуацію. Уперше за кілька місяців я був здатний до міркувань. Я зрозумів, що важко хвилюватись, коли ти зайнятий діяльністю, яка потребує планування й обмірковування. Отже, майстрування човна приглушило моє горе. Я вирішив завжди бути зайнятим.

Наступного вечора я почав ходити з кімнати до кімнати, складаючи перелік справ, що їх треба виконати. Багато речей треба було відремонтувати: книжкові шафи, сходи, зовнішні віконні рами, штори, дверні ручки, замки, крани, що протікали. Усього за два тижні мені вдалося знайти для себе 242 справи!

Протягом останніх двох років я виконав більшість із них. Крім того, я заповнив своє життя ділом, що підвищує мій життєвий тонус. Двічі на тиждень я відвідую курси для дорослих у Нью-Йорку. Я займаюся суспільною діяльністю в своєму рідному місті, і мене обрали головою комісії з управління школами. Я часто відвідую наради. Я допомагаю збирати гроші у фонд Червоного Хреста, у мене також багато інших справ. Я зараз такий зайнятий, що в мене немає часу для хвилювання».

Саме в такій ситуації опинився й Чарльз Кеттерінг, коли він почав працювати над відкриттям автоматичного стартера для автомобілів. Пізніше містер Кеттерінг став віце-президентом компанії «Дженерал моторс» і займав цю посаду до пенсії. Але в ті часи, про які я хочу розповісти, він був настільки бідний, що був змушений влаштувати лабораторію в сараї. Для того, щоб купувати харчі, йому доводилося брати гроші в своєї дружини, яка заробляла уроками гри на фортепіано. Потім йому прийшлося взяти п'ятсот доларів у борг під заставу своєї страховки. Я запитав його дружину: хіба вона не почувалася схвилюваною у той час? «Так, — відповіла вона. — Тоді я так хвилювалася, що не могла спокійно спати. Однак містер Кеттерінг був спокійним. Він був занадто зайнятий своєю роботою, щоб хвилюватись».

Великий учений Пастер казав, що «душевний спокій можна знайти в бібліотеках і лабораторіях». Чому саме там знаходимо спокій? Тому що в бібліотеках і лабораторіях люди дуже зайняті науковими проблемами й у них немає часу на хвилювання про себе. Учені рідко зазнають нервових зривів. У них немає часу на таку розкіш.

Але чому така проста річ, як зайнятість, допомагає витіснити з розуму хвилювання? Це пояснюється законом психології —

одним із стрижневих законів, що були відкриті в галузі цієї науки. І цей закон стверджує: для будь-якого людського розуму, навіть найблискучішого, неможливо водночас думати більше, ніж про одну річ. Ви не зовсім у цьому впевнені? У такому разі, давайте спробуємо провести експеримент.

Припустимо, ви відкинетесь у кріслі, заплющите очі й спробуєте подумати про статую Свободи й водночас про те, що ви збираєтеся робити завтра вранці — давайте, спробуйте це зробити!

Ви виявили — хіба не так? — що про ці дві речі можна думати *по черзі*, але ніколи одночасно. Отже, те саме вірно й стосовно наших емоцій. Ми не можемо бути сповненими бадьорості й ентузіазму, займаючись чимось цікавим, і водночас відчувати пригніченість. Один вид емоції посуває інший. Саме це відкриття дозволило психіатрам, що працювали в армії, творити чудеса під час Другої світової війни.

Коли солдати поверталися з поля бою, настільки вражені жахами, які їм довелося побачити, що їх називали «психоневротиками», військові лікарі приписували їм замість ліків «бути чимось зайнятими». Кожна хвилина життя цих людей, вражених пережитим, була зайнята діяльністю — звичайно, якоюсь діяльністю на відкритому повітрі. Вони ловили рибу, полювали, грали в м'яч, у гольф, фотографували, займалися садівництвом і танцями. У них не залишалось часу пригадувати про ті жахливі речі, які їм довелося пережити.

«Трудотерапія» — термін психології, який використовується тоді, коли працю приписують замість ліків. Цей засіб не новий. Давньогрецькі лікарі приписували трудотерапію за п'ятсот років до нашої ери!

Квакери застосовували трудотерапію у Філадельфії в часи Бена Франкліна. Один чоловік, що відвідав санаторій квакерів у 1774 році, був вражений, побачивши, що душевнохворі пацієнти прядуть льон. Він подумав, що нещасних експлуатують. Але квакери пояснили йому, що стан здоров'я пацієнтів дійсно поліпшувався, коли вони займалися посильною діяльністю. Це заспокоювало нерви.

Будь-який психіатр скаже вам, що робота — а саме зайнятість — це найкращі ліки для хворих нервів. Генрі У. Лонгфелло зрозумів це, коли втратив свою молоду дружину. Молода жінка намагалася розтопити сургуч полум'ям свічки, як несподівано загорівся її одяг. Лонгфелло почув крики дружини й спробував урятувати її. Але було вже запізно. Вона померла від опіків. Деякий час Лонгфелло був настільки вражений тим, що трапилося, що ледве не збожеволів. Але на щастя трьом його маленьким дітям потрібна була його турбота. Незважаючи на своє горе, Лонгфелло став для

них і батьком, і матір'ю. Він ходив із ними на прогулянки, розповідав історії, грав з ними в ігри. Він описав своє спілкування з дітьми в поемі «Дитячий час». У той же час він перекладав Данте, і завдяки всім цим справам був постійно зайнятий і повністю забував про своє горе, віднайшовши спокій душі. Як оголосив Теннісон, коли він утратив свого найближчого друга Артура Халлама: «Я маю заблукати в діяльності, інакше я висохну від відчаю».

Більшості з нас неважко «заблукати в діяльності», адже ми кожного дня працюємо й крутимосся, як муха в окропі. Але час після роботи найнебезпечніший. Саме коли ми насолоджуємося відпочинком і, здається, повинні почуватися найщасливіше, нас підстерігає диявол хвилювання. Адже саме тоді ми замислюємося над тим, чи досягнемо чогось у житті; а, може, ми йдемо не тим шляхом; міркуємо, що мав на увазі начальник, коли зробив своє зауваження; непокоїмося, що втрачаємо свою привабливість для протилежної статі.

Коли ми не зайняті, наш мозок має тенденцію наближатися до стану вакууму. Кожний студент-фізик знає, що «природа не терпить пустоти». Найближча аналогія з вакуумом, що її ми можемо побачити, — це внутрішня частина електричної лампочки нагрівання. Розбийте лампочку — і природа із силою вштовхне туди повітря, щоб заповнити теоретично пустий простір.

Так само природа прагне заповнити пустий мозок. Чим? Як правило, емоціями. Чому? Тому, що такі емоції, як хвилювання, страх, ненависть, ревності й заздрість запускаються у хід первісною силою й динамічною енергією джунглів. Ці емоції настільки сильні, що вони витісняють із нашої душі всі спокійні думки й почуття.

Джеймс Л. Мерселл, професор педагогіки в педагогічному інституті округу Колумбія, дуже точно висловив цю ідею: «Хвилювання особливо мучить вас не тоді, коли ви дієте, а коли денні справи закінчено. Ваше уявлення тоді малює несусвітні картини невдач, які нібито звалилися на вашу голову, і роздуває до величезних розмірів найменшу вашу помилку». «У цей час, — продовжує він, — ваш мозок нагадує мотор, що діє без навантаження. Він працює зі скаженою швидкістю, і виникає загроза згорання підшипників або повної його руйнації. Для вилікування від хвилювання треба бути повністю зайнятим, роблячи що-небудь конструктивне».

Щоб усвідомити цю істину й застосувати її на практиці, не треба бути професором університету. Під час Другої світової війни я познайомився з домогосподаркою з Чикаго, яка розповіла, як

вона для себе відкрила, що «найкращі ліки від хвилювання — діяльність, яка займає весь час і сили людини». Я познайомився із цією жінкою і її чоловіком у вагоні-ресторані потягу, коли їхав із Нью-Йорка до своєї ферми в Міссурі.

Ця пара розповіла мені, що їхній син вступив до озброєних сил наступного дня після Перл-Харбора. Жінка весь час хвилювалася про свого єдиного сина, і це майже підірвало її здоров'я. Де він? Чи в безпеці? А, може, він зараз на завданні? Чи не поранений він? Чи не вбило його?

Коли я запитав її, як вона намагалася подолати своє хвилювання, вона відповіла: «Я була зайнята». Виявилось, що, по-перше, вона відпустила свою служницю й стала виконувати всю домашню роботу сама. Але це не дуже допомогло. «Проблема в тому, — сказала вона, — що я виконувала всю роботу майже автоматично, мій мозок залишався в бездіяльності. Тому я продовжувала хвилюватися. Застилаючи ліжку й миючи посуд, я розуміла, що мені потрібна інша робота, яка потребує концентрації фізичних і розумових сил кожної години дня. Тоді я стала працювати продавницею великого універмагу.

І це мені допомогло, — сказала вона, — я відразу ж опинилася в коловороті подій: коло мене постійно товпилися покупці, запитуючи про розміри, кольори й ціни. У мене не залишалося ні секунди подумати про щось інше, крім безпосередніх обов'язків. А коли надходив вечір, я думала лише про те, як позбавитися болю в ногах. Після вечері я лягала спати й засинала, наче вбита. У мене не було ні сил, ні часу для хвилювання».

Ця жінка відкрила для себе те, про що писав Джон Каупер Поуіс у своїй книзі «Мистецтво забувати неприємне»: «Цевне приємне почуття безпеки, глибокий внутрішній спокій, свого роду щасливе забуття заспокоюють нерви людини, коли вона захоплена дорученою їй справою».

Як чудово, що це справді так! Оза Джонсон, найвідоміша мандрівниця в світі, нещодавно розповіла мені про те, як вона подолала хвилювання й печаль. Мабуть, ви читали книгу про її життя. Вона називається «Я одружилася з пригодами». Якщо на землі існує жінка, про яку можна сказати, що вона одружилася з пригодами, то це Оза Джонсон. Коли їй було шістнадцять, вона вийшла заміж за Мартіна Джонсона. З тротуарів Чанута, що в штаті Канзас, він переніс її на стежки в диких джунглях Борнео. Протягом чверті століття ця пара з Канзасу подорожувала довкола світу, знімаючи фільми про зникаючих з лиця Землі тварин Азії й Африки. Через кілька років вони повернулися до Америки й відправилися в подорож по країні з лекціями й кінофільмами. Вони

вилетіли з Денвера літаком, який мав приземлитися на узбережжі. Літак врізався в скелю. Мартін Джонсон відразу помер. Лікарі сказали Озі, що вона ніколи не зможе встати з ліжка. Але вони не знали Ози Джонсон. Через три місяці вона пересувалася в кріслі-каталиці й виступала з лекціями перед великою аудиторією. Коли я запитав її, навіщо вона це робила, Оза відповіла: «Я робила це, щоб не залишити собі часу на печаль і хвилювання».

Оза Джонсон винайшла ту саму істину, яку прославив Теннісон більше століття тому: «Я маю заблукати в діяльності, інакше я ви-схну від відчаю».

Адмірал Берд дійшов до тієї самої думки, коли протягом п'яти місяців мешкав у повній самотності в хатині, що її було поховано під величезним льодовим панциром, що покриває Південний полюс — льодовим панциром, що приховує найдавніші таємниці природи на незвіданому континенті, за розміром більшим від США й Європи, узятих разом. Адмірал Берд провів там п'ять місяців зовсім один. На сотні миль навколо не було ні єдиної живої істоти. Стояв такий лютий мороз, що коли вітер дув йому в обличчя, він чув, як замерзає й кристалізується повітря, яке він видихує. У своїй книзі «Один» він розповідає про ті п'ять місяців, які він провів у нескінченній, роздираючій душу темряві. Дні були так само темні, як і ночі. Щоб не з'їхати з глузду, йому довелося бути весь час зайнятим.

«Увечері, — пише він, — перед тим, як погасити ліхтар, я сформував у себе звичку планувати роботу на наступний день. Наприклад, годину я приділяв розчищенню рятувального тунелю, півгодини на розрівнювання снігових заносів, годину на установку залізних бочок із паливом, годину на врізування книжкових полиць у стіну тунелю, дві години на ремонт розбитої дошки в санях для перевезення людей...»

«Було чудово, — пригадує він, — мати можливість розподіляти час у такий спосіб. Це дозволило мені тримати виключний контроль над собою...» І додає: «Без цього дні проходили б безцільно; а життя без мети, як правило, закінчується деградацією».

Звернемо увагу на останню фразу: «Життя без мети, як правило, закінчується деградацією».

Якщо ви і я чимось схвилювані, давайте згадаємо, що замість ліків ми можемо скористатися старим добрим засобом — роботою. Про це казав такий авторитет, як доктор Річард С. Кебот, колишній професор клінічної медицини в Гарварді. У своїй книжці «У чому смисл людського життя» доктор Кебот пише: «Як лікар, я з радістю спостерігаю, як праця виліковує багатьох людей, які страждають на параліч душі, викликаний сумнівами, що притічують

людину, невпевненістю, нерішучістю й страхом... Мужність, яку надає нам наша робота, — це майже та сама довіра до себе, яку прославив Емерсон».

Якщо ми не зайняті, якщо ми сидимо й журимося, то нас відвідують сонми істот, яких Чарльз Дарвін назвав «духи зневіри». А ці «духи зневіри» — ніщо інше, як давно відомі злі гноми, що спустошують нашу душу й знищують нашу здатність діяти, нашу силу волі.

У Нью-Йорку я знаю одного бізнесмена, який подолав «духів зневіри» завдяки тому, що був дуже зайнятий і в нього не залишилося часу для нервування й скарження на життя. Його звали Тремплер Лонгмен. Він відвідував мої курси для дорослих, і його розповідь про подолання звички хвилюватися здалася мені настільки цікавою й вражаючою, що я запросив його повечеряти зі мною після заняття. Ми просиділи в ресторані далеко за північ, обговорюючи події, які з ним трапилися. Ось що він розповів мені: «Вісімнадцять років тому я був таким схвильованим, що в мене почалося безсоння. Я був у постійному напруженні. Я був на межі нервового зриву.

У мене були причини для хвилювання. Я був скарбником фірми «Фрут енд екстракт» у Нью-Йорку. Ми вклали півмільйона доларів у торгівлю суницею, що була упакована в консервні банки ємністю один галон. Протягом двадцяти років ми продавали ці банки великим фірмам, що виготовляли морозиво. Несподівано нашу торгівлю було припинено, оскільки такі великі компанії, як «Нешинел Деари» і «Борденс» збільшили виробництво морозива, і для економії коштів почали купувати суницю, упаковану в бочки.

Ми не тільки не реалізували ягоди, куплені на півтора мільйони доларів, але й уклали угоду терміном дії дванадцять місяців на закупку додаткової партії суниці загальною вартістю в мільйон доларів. Ми вже взяли в банку позик на триста п'ятдесят тисяч доларів. Ми не могли ані сплатити свій борг, ані відкласти виплати. Не дивно, що я дуже хвилювався!

Я кинувся до Уотсонвілля в штаті Каліфорнія, де була розташована наша фабрика. Я спробував упевнити президента компанії, що обставини змінилися й нам загрожує повне розорення. Він відмовився повірити моїм словам. Він вважав, що в наших невдачах винуваті ми самі, а саме: наше невміння реалізувати продукцію.

Я витратив кілька днів на те, щоб умовити його припинити розфасовувати суницю в банки й продати весь наш запас на ринку свіжих ягід у Сан-Франциско. Це майже повністю вирішило наші проблеми. Мені слід було відразу ж припинити хвилюватись, але я не зміг. Хвилювання — це звичка; і я мав цю звичку.

Коли я повернувся до Нью-Йорка, я почав хвилюватися з будь-якого приводу: через вишні, які ми закупили в Італії, через ананаси, що їх привезено було з Гавайських островів і т. п. Я був напруженим, увесь час нервувався, не міг спати; і, як я вже сказав, мені загрожував нервовий зрив.

У відчаї я почав вести такий спосіб життя, що вилікував мене від безсоння й звільнив мене від хвилювання. Я завантажив себе роботою. Я взяв на себе справи, що вимагали концентрації всіх моїх здібностей. Таким чином, у мене не залишалось часу на хвилювання. Звичайно я працював сім годин на день. Тепер я почав працювати п'ятнадцять і шістнадцять годин на день. Я приходив на роботу о восьмій ранку й працював майже до півночі. Я взяв на себе нові обов'язки й нову відповідальність. Коли опівночі я повертався додому, я був такий виснажений, що відразу ж лягав і через кілька секунд засинав.

Я дотримувався цієї програми протягом трьох місяців. За цей час я подолав звичку хвилюватися й тому знов почав працювати сім-вісім годин на день. Ці події трапилися вісімнадцять років тому. З того часу я не страждаю на безсоння і звільнився від хвилювання».

Джордж Бернар Шоу мав рацію, коли сказав: *«Темниця наших нещастя у тому, що в нас є забагато вільного часу на те, щоб міркувати, щасливі ми чи ні»*. Отже, давайте припинимо міркувати над цим! Засукайте рукава й займіться ділом. Ваша кров швидше потече по жилах; ваш мозок почне активніше працювати — і дуже скоро підвищиться ваш життєвий тонус, що допоможе вам забути про хвилювання. *Знайдіть собі діло. Займайтеся ділом.* Це найдешевші ліки в світі — й одні з найкращих.

Щоб відвикнути хвилюватися, виконуйте перше правило:

Будьте зайняті. Людина, що страждає на хвилювання, повинна повністю захопитися роботою, щоб не засохнути від відчаю.

Розділ 7

Не дозволяйте дрібницям здавати вам неприємностей

Цю драматичну історію я запам'ятаю, мабуть, на все життя. Її розповів мені Роберт Мур, що мешкає в містечку Мейплвуд штату Нью-Джерсі.

«У березні 1945 року я засвоїв найважливіший урок у моєму житті, — розповідав він. — Це трапилося в морі на глибині 276 футів

біля узбережжя Індокитаю. Я був одним із вісімдесяти восьми чоловік, що знаходилися на борту субмарини «Байя С. С. 318». За допомогою радара ми виявили, що до нас наближається невеликий японський конвой. До світанку ми опустилися на глибину, щоб почати атаку. Через перископ я побачив японський сторожовий корабель, танкер і мінний загороджувач. Ми випустили три торпеди по сторожовому кораблю, але промакнулися. Щось розладилося в торпедному механізмі. Сторожовий корабель, не підозрюючи, що його атакують, продовжував йти своїм курсом. Ми приготувалися атакувати останній корабель — мінний загороджувач, але зненацька він розвернувся й пішов прямо на нас (японський літак вислідив нас на глибині шістдесяти футів під водою й по радіо повідомив японський загороджувач про наші позиції). Ми заглибилися на 150 футів, щоб нас не вистежили, й підготувалися до того, що нас будуть атакувати глибинними бомбами. Ми наклали додаткові бовти на люки; а щоб рух нашої субмарини був безшумним, вимкнули всі вентилятори, систему охолодження й усі електричні пристрої.

Через три хвилини перед нами відкрилися двері пекла. Шість глибинних бомб вибухнули коло нас, і ми були віднесені на дно океану на глибину 276 футів. Ми були перелякані. Бути атакованим у воді на глибині менше 1000 футів вважається дуже небезпечним, а на глибині менше 500 футів — майже смертельним. Нас атакували на глибині трохи більше 250 футів — можна сказати, на глибині по коліна, якщо вже йдеться про безпеку. Протягом п'ятнадцяти годин японський загороджувач продовжував кидати глибинні бомби. Якщо бомби вибухають на відстані сімнадцяти футів від субмарини, в ній з'являється пробоїна. Багато бомб вибухнуло за п'ятдесят футів від нас. Нам було наказано «убезпечити себе» — спокійно лежати на своїх ліжках і не втрачати контролю над собою. Я був настільки зляканий, що ледве міг дихати. «Це смерть, — повторював я знов і знов. — Це смерть!... Це смерть!» Оскільки вентилятори й система охолодження були вимкнені, температура повітря в середині субмарини була більше 38 градусів; але від страху мені було холодно, мене не зігрівали навіть светр і куртка на хутровій підкладці, і я дрижав від холоду. Мої зуби клацали. На шкірі в мене виступив холодний липкий піт. Атака тривала п'ятнадцять годин. Потім несподівано вона скінчилася. Мабуть, японський загороджувач витратив увесь свій запас глибинних бомб і відійшов. Ці п'ятнадцять годин атаки тяглися, як п'ятнадцять мільйонів років. У моїй пам'яті промайнуло все моє життя. Я пригадав усе погане, що зробив у житті, й дрібні неприємності, що змушували мене хвилюватися. До служби на флоті я працював клерком

у банку. Я хвилювався через те, що мені доводиться багато працювати при мізерному заробітку, і не було надії на підвищення. Мене хвилювало те, що мені не належав будинок, у якому я живу, що я не можу купити нову машину, красивий одяг своїй дружині. Як я ненавидів свого старого начальника, що постійно гарчав і чіплявся до мене! Я пам'ятаю, як часто я повертався увечері додому сердитим, незадоволеним і сварився з дружиною через дрібниці. Ще одне, що мене хвилювало, — це був шрам на лобі, який залишився в мене після аварії.

Якими величезними здавалися всі ці неприємності кілька років тому! І якими нікчемними здалися вони, коли глибинні бомби загрожували відправити мене на той світ. Тоді я поклявся собі, що коли я знов побачу сонце й зірки, я ніколи, ніколи більше не буду хвилюватись. Ніколи! Ніколи!! Ніколи!!! За ці жахливі п'ятнадцять годин я довідався про мистецтво жити більше, ніж за чотири роки навчання по книгах у Сіракузькому університеті».

Ми часто з мужністю зустрічаємо життєві неприємності, проте дозволяємо дрібницям й усяким «причепам» завдавати нам неприємності. Ось, наприклад, як описує Семюель Петс у своєму щоденнику страту Гаррі Вейна, що відбулася в Лондоні. Коли сер Гаррі зійшов на поміст, він не благав ката зберегти йому життя, він благав не задіти болючий фурункул у нього на шиї!

Ту саму якість людини відкрив адмірал Берд у страшенному холоді й темряві полярної ночі — його підлеглі хвилювалися більше через «фурункул на шиї», ніж через серйозні речі. Вони стійко переносили небезпеки, тяжкі умови життя, холод, що часто був нижче 27 градусів морозу. «Проте, — розповідав адмірал Берд, — я іноді бачив, що найщиріші друзі перестали розмовляти один з одним через те, що один із них підозрював іншого, що той поставив свої інструменти на його місце. Серед нас також була людина, яка могла їсти в ідальні тільки тоді, коли знаходила для себе місце, з якого не можна було побачити флетчериста (той, хто наслідує теорії Хораса Флетчера (1849–1919), який стверджував, що для зберігання здоров'я необхідно ретельно пережовувати їжу), що ретельно пережовував їжу двадцять вісім разів до того, як проковтнути її».

«У заполярному таборі, — каже адмірал Берд, — подібні дрібниці здатні звести з глузду навіть дисциплінованих людей».

І ви, адмірал Берд, могли б додати, що й у сімейному житті дрібниці часто зводять людей з глузду й спричиняють «половину всіх серцевих захворювань у світі».

В усякому разі, так вважають спеціалісти. Наприклад, суддя Джозеф Саббат із Чикаго, який здійснив більше сорока тисяч

шлюбозрозлучних процесів, заявляє: «Дрібниці лежать в основі більшості нещасливих шлюбів», а Френк С. Хоган, колишній прокурор із Нью-Йоркського округу, каже: «Майже половина кримінальних справ, що їх розглядають у наших судах, починається з дрібниць. Бравада в барі, домашні суперечки, образливе зауваження, неповажне слово, грубий випад — саме ці дрібниці призводять до нападів і вбивств. Мало хто був справді жорстоко ображений у своєму житті. Адже саме незначний утиск почуття власної гідності, образа, скривдження гордині викликають половину серцевих захворювань у світі».

Коли Елеонора Рузвельт уперше вийшла заміж, вона «цілими днями хвилювалася» через те, що її кухар погано готував обід. «Але якщо б це трапилося зараз, — каже місіс Рузвельт, я б стиснула плечима й забула б про це». І це добре. Саме так повинні поводитися дорослі. Навіть Катерина Велика, яка відзначалася виключним деспотизмом, за звичай тільки сміялася, коли кухар псував якесь блюдо.

Ми з місіс Карнегі колись обідали в одного друга в Чикаго. За столом, розрізаючи м'ясо, він зробив щось таке, що сунеречило столовому етикету. Я не помітив цього, а якщо б і помітив, то не звернув би на це уваги. Але його дружина, побачивши це, накинулася на нього в нашій присутності: «Джоне, — закричала вона, — ти не бачиш, що робиш! Коли ж ти навчишся поводитися за столом!»

Потім вона сказала, звертаючись до нас: «Він завжди робить помилки. Він навіть не намагається виправитися». Мабуть, мій друг справді не намагався правильно розрізати м'ясо, але я віддаю належне його терпінню — адже він зміг прожити з такою жінкою двадцять років! Чесно кажучи, я скоріше б погодився мати на обід сосиски з гірчицею, але в спокійній обстановці, ніж їсти качку по-пекінськи або акулячі плавці й слухати бурчання вічно незадоволеної дружини.

Невдовзі після цього візиту до нас прийшли гості. Незадовго до їхнього приходу місіс Карнегі помітила, що три серветки не підходять до скатертини.

«Я кинулася до кухаря, — пізніше розповідала вона, — й з'ясувала, що три інші серветки були в пральні. Гості були вже на порозі. У мене не було часу на заміну серветок. Я відчувала, що от-от ударюся в сльози! Я думала тільки про одне: «Чому ця безглузда помилка має зіпсувати мені весь вечір?» Потім я подумала: «Зачекай, справді, навіщо це допускати?» Я сіла за стіл із рішучим наміром добре провести час. І мені це вдалося. Нехай краще мої друзі вважають мене неохайною хазяйкою, ніж знервованою, дратівливою

жінкою. В усякому разі, наскільки мені відомо, ніхто й не звернув уваги на серветки!»

Є такий відомий юридичний принцип: *De minimis non curat lex* — «закон не займається дрібницями». Не слід цього робити й людині, що схильна до хвилювання, — якщо вона хоче зберегти спокій душі.

Здебільшого все, що нам треба, щоб не дратуватися через дрібниці, — це створити нову, орієнтовану на задоволення настанову нашого розуму. Гарний приклад, як це зробити, навів мій друг Гомер Крой, автор відомої книги «Вони хотіли побачити Париж» і багатьох інших книг. Трапилося так, що він був на межі безумства, коли працював над новою книгою. Такий стан викликало деренчання радіаторів у його нью-йоркській квартирі. Пар сичав і шипів — так само шипів від роздратування за своїм письмовим столом Гомер Крой.

«Потім, — розповідає Гомер Крой, — я вирушив із друзями в туристичну подорож. Слухаючи тріск палаючих у вогнищі гілок, я подумав, що цей звук нагадує мені шум радіаторів. Чому мені так подобається тріск гілок, а шум радіаторів роздратовує? Коли я повернувся додому, я став міркувати: тріск гілок у багатті був приємним для мене, а шум радіаторів приблизно такий самий. Зараз я ляжу спати й не буду хвилюватися через цей шум. Так я і зробив. Ще кілька днів я помічав цей звук, а потім забув про нього.

Це можна застосувати й до багатьох інших речей, що змушують нас хвилюватися. Нам вони не подобаються й нагрівають нас до білого жару, і все тому, що ми перебільшуємо їхнє значення в нашому житті...»

Дизраелі сказав: «Життя занадто коротке, щоб марнувати його на дрібниці». «Ці слова, — писав Андре Моруа в журналі «Зіс Уік», — допомогли мені подолати багато життєвих неприємностей. Часто ми дозволяємо собі засмучуватися через дрібниці, якими слід знехтувати й забути... Ми живемо тут, на цій землі, і нам тут залишилося провести лише кілька десятиріч, а ми втрачаємо стільки безповоротних годин, копаючись у наших образах, про які через рік уже забудемо. Про них забудуть і всі коло нас. Ні, давайте присвятимо життя гідним людини діям і почуттям, нехай надихнуть нас великі думки, справжнє кохання і безсмертні діяння. Адже життя занадто коротке, щоб марнувати його на дрібниці».

Навіть така відома людина, як Редьярд Кіплінг, іноді забував, що «життя занадто коротке, щоб марнувати його на дрібниці». І який результат? Він і його шурин розпочали найскандальнішу в історії Вермонта судову битву — настільки ославлену, що ці події були описані в книзі «Сварка Редьярда Кіплінга у Вермонті».

Ось як все було. Кіплінг одружився з дівчиною з Вермонта, Кароліною Бейлстір. Він збудував чудовий будинок у Бреттлборо, що у Вермонті, влаштувався в ньому, збираючись провести там усе своє життя. Його шурина, Бітті Бейлстір, став найкращим другом Кіплінга. Вони разом працювали й розважалися.

Потім Кіплінг купив у Бейлстіра ділянку землі, причому вони вирішили, що Бейлстір кожного року буде косити сіно на цій ділянці. Якось Бейлстір виявив, що Кіплінг влаштовує сад на цьому лузі. У ньому закипіла кров. Він дуже розлютився. Кіплінг теж утратив контроль над собою. Атмосфера в зелених горах Вермонта нагнітилася.

Через кілька днів, коли Кіплінг виїхав на велосипедну прогулянку, його шурина зненацька перегородив йому дорогу фургоном, що був запряжений упряжкою коней, і Кіплінг упав. Тоді Кіплінг, людина, яка писала: «Якщо зможете, володійте собою навіть тоді, коли всі коло вас утратили контроль і звинувачують у цьому вас», сам утратив контроль і вимагав, щоб Бейлстіра заарештували. Наслідком цього був скандальний судовий процес. Журналісти з великих міст наринули до Бреттлборо. Новина миттю облетіла весь світ. Перемиріння не відбулося. Ця сварка змусила Кіплінга і його дружину назавжди покинути їхній американський будинок. Скільки хвилювання й лиха через дрібницю! Адже все трапилося через копицю сіна.

Дві тисячі чотириста років тому Перікл сказав: «Досить, панове, ми занадто багато часу марнуємо на дрібницю». Це так, справді!

А зараз я вам розповім одну цікаву історію, що її мені повідав доктор Гаррі Емерсон Фосдік — казку про перемоги й поразки лісового велетня.

На схилі гори Лонгс-Пік, що в штаті Колорадо, покоїться те, що залишилося від величезного дерева. Природознавці стверджують, що воно простояло біля чотирьохсот років. Воно було паростком, коли Колумб висадився в Сальвадорі, й було вже наполовину дорослим, коли англійські колоністи створили свої поселення в Плімуті. За своє довге життя дерево зазнало чотирнадцять ударів блискавки, численні бурі й снігові обвали. Проте воно вистояло. Однак врешті-решт полчища дрібних жучків почали підточувати його. Комахи прогризли кору й поступово розтрощували внутрішню силу дерева своїми незначними, проте безперервними укусами. Лісовий велетень, якого не позбавили сиди століття, не зламали блискавки й бурі, розвалився під натиском маленьких комах — таких дрібних, що людина могла б їх роздавити двома пальцями.

Чи ми самі не нагадуємо собі цього лісового велетня? Чи не так само, як він, ми так чи інакше благополучно переживаємо бурі, снігові обвали й удари блискавки, які надсилає нам життя, і віддаємо своє серце на роздирання маленьким жучкам хвилювання таким дрібним, що їх можна роздавити двома пальцями?

Кілька років тому я разом із Чарльзом Сейфредом, старшим дорожнім інспектором, і кількома його друзями подорожував по Тетонському національному парку у Вайомінзі. Ми збиралися відвідати маєток Джона Д. Рокфеллера, який був розташований на території парку. Але автомобіль, на якому я їхав, повернув не в той бік, я заблукав і прибув до маєтку на годину пізніше за інших.

Ключ від воріт був у містера Сейфреда, і він цілу годину чекав на нас у жаркому лісі, повному москітів. Москіти були настільки люті, що могли звести з глузду будь-кого. Але їм не вдалося подолати Чарльза Сейфреда. Поки він чекав, він зрізав гілочку осини й зробив із неї свисток. Коли ми приїхали, думаєте, що він проклинав москітів? Ні, він весело насвистував. Я зберіг цей свисток як пам'ять про людину, що вміла не зважати на дрібниці життя.

Для того, щоб подолати хвилювання раніше, ніж воно подолає вас, виконуйте друге правило:

Не дозволяйте собі сумувати через дрібниці, якими варто знехтувати й забути. Пам'ятайте, що «життя занадто коротке, щоб марнувати його на дрібниці».

Розділ 8

Закон, який поставить поза законом значну частину вашого хвилювання

Своє дитинство я провів на фермі в штаті Міссурі. Якось, коли я допомагав матусі виймати кісточки з вишень, я раптом розплакався. Мати запитала мене: «Дейле, що трапилось? Чого ти плачеш?» Я промурмотав: «Я боюся, що мене поховать живим!»

У той час я постійно хвилювався. Під час грози я боявся, що мене вб'є блискавкою. Коли настав тяжкий час, я боявся, що нам не буде чого їсти. Я боявся, що після смерті потраплю в пекло. Я дуже боявся, що Сем Уайт, що був старший за мене, відріже мої вуха — адже він погрожував це зробити. Я хвилювався, що дівчата будуть сміятися наді мною, якщо я спробую залицятися до них. Я боявся, що жодна з дівчат не погодиться одружитися зі мною. Я хвилювався, що мені не буде чого сказати дружині після нашого одруження. Я уявляв собі, як ми обвинчаємося в сільській

церкві й поїдемо в екіпажі з дахом, прикрашеним бахромою, до нас на ферму... Але я хвилювався, чи зможу я підтримувати розмову по дорозі на ферму? Як? Як мені поводитися? Протягом багатьох годин, ходячи за плугом у полі, я ламав собі голову, намагаючись розв'язати цю глобальну проблему.

Минали роки, і я поступово усвідомлював, що дев'яносто дев'ять відсотків моїх страхів і хвилювань не здійснилися.

Наприклад, як я вже казав, я дуже боявся грози, але тепер я знаю, що згідно даних Ради національної безпеки, кожного року існує лише один шанс із трьохсот п'ятдесяти тисяч, що я буду вбитий блискавкою.

Страх, що мене поховають живим, виявився ще безглуздішим: мені важко уявити, що — навіть тоді, коли бальзамування було в моді — одну людину з десяти мільйонів поховують заживо, але ж я плакав від страху, що це трапиться зі мною.

Одна людина з восьми вмирає від раку. Якщо вже бути схильним хвилюватися через що-небудь, то скоріше мені слід було боятися смерті від раку, ніж смерті від удару блискавки або того, що мене поховають заживо.

Ясно, що зараз йдеться про хвилювання, властиві дитинству та юності. Але багато з хвилювань дорослих людей також абсурдні. Ми з вами могли б усунути дев'ять десятих нашого хвилювання, якщо б спробували з'ясувати, чи оправдані наші хвилювання за *законом ймовірності*.

Найвідоміша в світі лондонська страхова компанія «Ллойд» зробила численні мільйони на схильності людей хвилюватися стосовно того, що насправді дуже рідко трапляється. Компанія «Ллойд» б'ється об заклад із людьми, що нещастя, про які ті хвилюються, ніколи не трапляться. Однак *вони не називають це «битися об заклад»*. Вони називають це *страхуванням*. Але насправді вони б'ються об заклад, *виходячи із закону ймовірності*. Ця велика страхова компанія процвітає вже двісті років, і доки не зміниться людська природа, компанія буде існувати й розцвітати ще п'ятсот років, займаючись страхуванням взуття й кораблів від нещасних випадків, які, *виходячи із закону ймовірності*, відбуваються зовсім не так часто, як ми собі уявляємо.

Якщо ми вивчимо закон ймовірності, то часто будемо вражені отриманими фактами. Наприклад, якщо б я знав, що протягом наступних п'яти років мені доведеться брати участь у такій кривавій битві, як битва при Геттисберзі, я був би дуже наляканий. Я склав би заповіт і дав би належний лад усім моїм справам. Я подумав: «Ймовірно, я не переживу цю битву, і тому мені слід прожити якомога найкраще ті роки, що в мене залишилися». Проте

факти, згідно закону ймовірності, доводять, що спробувати прожити від п'ятдесяти років до п'ятдесяти п'яти в мирний час настільки ж небезпечно, як і брати участь у битві при Геттисберзі. Я маю на увазі ось що: в мирний час на кожну тисячу чоловік у віці від п'ятдесяти до п'ятдесяти п'яти років приходиться стільки ж смертей, скільки було вбито на сто шістдесят три тисячі солдатів, які брали участь у битві при Геттисберзі.

Декілька розділів цієї книги я написав у мисливській хатинці Джеймса Сімпсона в Нам-Ті-Тахі на березі озера Боу в Скелястих горах у Канаді. Якось під час літнього відпочинку я познайомився з містером і місіс Герберт Х. Селінджер із Сан-Франциско. Спокійна, доброзичлива місіс Селінджер здавалася жінкою, яка ніколи й ні про що не хвилюється. Одного вечора, сидячи біля каміна, в якому гоготало полум'я, я запитав її, чи зазнавала вона коли-небудь хвилювання. «Хвилювання? — перепитала вона. — Ще б пак! Хвилювання ледве не зруйнувало моє життя. До того, як я навчилася його долати, я прожила одинадцять років у пеклі, яке я сама й створила. Я була дратівлива й запальна. Я жила в страшенній напрузі. Траплялося, що кожного тижня їздила за покупками із Сан-Матео, де я мешкала, до Сан-Франциско. Від хвилювання мене проймав дрож: може, я забула вимкнути праску? Може, загорівся наш будинок? Може, служниця втекла й залишила дітей одних? Може, вони поїхали кататися на велосипедах і їх збила машина? Через годину — дві після того, як я залишала свій дім, я часто так починала хвилюватися, що мене кидало в холодний піт. Я негайно сідала в автобус і їхала додому, щоб упевнитися, що все гаразд. Не дивно, що мій перший шлюб закінчився катастрофою.

Мій другий чоловік — юрист. Він спокійна людина з аналітичним складом розуму. Він ніколи не хвилюється. Коли я починала нервувати й хвилюватися, він звичайно казав мені: «Заспокойся. Давай обміркуємо ситуацію... Про що ти зараз дійсно хвилюєшся? Давай застосуємо закон ймовірності й подивимося, чи може це трапитися».

Пригадую, як колись улітку ми їхали автомобілем по ґрунтовій дорозі з Альбукерке, що в штаті Нью-Мексико, в напрямку Карлсбадських печер, як раптом почалася сильна буря. Автомобіль то сковзав, то буксував. Він нас не слухався. Я була впевнена, що ми зісковзнемо в одну з придорожніх канав; проте мій чоловік постійно повторював мені: «Ми їдемо дуже повільно. З нами не повинно трапитися нічого серйозного. Навіть якщо ми зісковзнемо в канаву, то згідно із законом ймовірності ми не постраждаємо». Його врівноваженість і впевненість заспокоїли мене.

Колись влітку ми вирушили в подорож до долини Тулен, що знаходиться в районі канадських Скелястих гір. Увечері ми поставили палатки на висоті сім тисяч футів над рівнем моря. Несподівано почалася буря, яка могла розірвати палатки на шматки. Палатки були прив'язані тросами до дерев'яного настилу. Поверхнева палатка раптом почала качатися й дрижати від вітру. Кожної хвилини я чекала, що її зірве вітром і понесе геть. Я була сама не своїя від жаху! Але мій чоловік казав знов і знов: «Послухай, люба, ми подорожуємо з провідниками фірми «Брюстер», а вони добре знають своє діло. Такі палатки встановлюються в цих горах уже протягом шістдесяти років. І наша палатка простояла на цьому місці багато сезонів. Тоді її не зірвало вітром, і згідно із законом ймовірності не зірве й сьогодні; але навіть якщо це трапиться, ми зможемо сховатися в іншій палатці. Тому заспокойся». Я розслабилася й міцно спала решту ночі.

Кілька років тому район Каліфорнії, де ми жили, охопила епідемія поліомієліту. У колишні часи я була б в істеричі. Але чоловік просив мене поводитися спокійно. Ми вжили всі можливі заходи безпеки. Ми не дозволяли дітям відвідувати місця, де збирається багато людей, не пускали їх до школи й у кіно. Познаюмившись із даними відділу охорони здоров'я, ми виявили, що під час найбільш тяжкої в історії Каліфорнії епідемії поліомієліту постраждало тільки 1835 дітей у всьому штаті. А звичайне число складає тільки 200–300 дітей. І хоча ці цифри вражають, ми згідно із законом ймовірності вважали, що шанси будь-якої дитини стати жертвою епідемії не дуже великі.

«Згідно із законом ймовірності цього не трапиться» — ця фраза подолала дев'яносто відсотків мого хвилювання й дозволила мені прожити останні двадцять років спокійно й щасливо всупереч найгіршим моїм сподіванням».

Як я вже казав, майже всі наші хвилювання й побоювання створені нашою уявою, а не реальними підставами хвилюватися. Коли озиряюся на минулі десятиріччя й оцінюю свій досвід, то бачу, що це справді так і траплялося. Джим Грант розповів мені, що він теж мав такий досвід. Джим Грант володіє компанією «Джеймс А. Грант» у Нью-Йорку. Він організує відправку з Флориди від десяти до п'ятнадцяти вагонів із апельсинами й грейпфрутами. Він сказав мені, що колись його часто мучила думка: «А що буде, якщо з поїздом трапиться аварія? Що робити, якщо всі мої фрукти будуть розкидані по полю? А що буде, якщо впаде міст, коли вагони будуть переїжджати через нього?» Певна річ, усі фрукти було застраховано. Але він хвилювався, що коли вони не будуть вчасно доставлені, то він утратить ринок збуту. Він так хвилювався, що

став у себе підозрювати виразку шлунку. Лікар не знайшов у нього ніяких захворювань, крім розхитаних нервів. «У мене відразу виникла думка, — розповідає він. — Я почав ставити собі питання. Я сказав собі: «Послухай, Джиме Грант, скільки вагонів із фруктами ти доставив за всі ці роки?» Відповідь була: «Біля двадцяти п'яти тисяч». Потім я поставив собі запитання: «Скільки вагонів постраждало від аварій?» Відповідь була: «Можливо, п'ять». Тоді я сказав собі: «Тільки п'ять із двадцяти п'яти тисяч? Ти розумієш, що це значить? Пропорція: п'ять тисяч до одного! Іншими словами, згідно із законом ймовірності, що базується на досвіді, шанси, що один із твоїх вагонів постраждає, складають п'ять тисяч проти одного. Так про що ж ти хвилюєшся?»

Потім я сказав собі: «Але міст може впасти!» Тоді я запитав себе: «Скільки вагонів ти насправді втратив через те, що впав міст?» Відповідь була: «Жодного». Тоді я сказав собі: «Невже тобі не соромно доводити себе до виразки шлунку хвилюванням через міст, що ніколи не падав? А що стосується аварії поїзда, то шанси складають п'ять тисяч проти одного!»

Коли я подивився на все в такий спосіб, я зрозумів, як безглуздо я поведився. Тоді я вирішив припинити хвилюватися й завжди застосовувати закон ймовірності. Відтоді я забув про виразку шлунку».

Коли Ел Сміт був губернатором штату Нью-Йорк, я чув, як він відбивав нападки своїх політичних противників, повторюючи знов і знов: «Давайте перевіримо факти... давайте перевіримо факти». Потім він починав наводити факти. Наступного разу, коли ми з вами будемо хвилюватися про те, що може трапитися, давайте пригадаємо слова мудрого старого Ела Сміта: давайте перевіримо факти й виявимо, чи взагалі існують підстави для нашого хвилювання. Саме так вчинив Фредерік Дж. Малстедт, коли йому здалося, що він лежить у могилі. Містер Малстедт відвідував мої курси для дорослих у Нью-Йорку, й ось що він мені розповів:

«На початку червня 1944 року я знаходився в одиночному окопі поблизу Омаха-Біч. Я служив у 999 роті зв'язку й ми щойно «окопалися» в Нормандії. Коли я подивився на цей одиночний окоп (він був схожий на яму в землі у формі прямокутника), я сказав собі: «Схоже на могилу». Коли я ліг у нього й спробував заснути, мені *справді* здалося, що я в могилі. Я мимоволі подумав: «*Мабуть, це справді моя могила*». Об одинадцятій ранку почалися нальоти німецьких бомбардувальників, і на нас посипалися бомби. Я одерев'янів від переляку. У перші дві або три ночі я зовсім не міг спати. До четвертої або п'ятої ночі я був майже в стані нервового шоку. Я зрозумів, що треба щось робити, щоб не з'їхати з глузду. Тоді я нагадав собі, що минуло тільки п'ять ночей, а я все

ще живий, і всі інші в нашому підрозділі теж живі. Тільки двоє були поранені, але не німецькими бомбами, а осколками снарядів наших власних зенітних знарядь. Я вирішив припинити хвилюватися й зайнятися чимось конструктивним. Я зробив товсте дерев'яне покриття над своїм окопом, що захищало мене від осколків зенітних снарядів. Я подумав про те, що наш підрозділ займає дуже велику ділянку. Я сказав собі, що в цьому вузькому одиночному окопі можна загинути лише від прямого попадання; і я підрахував, що ймовірність прямого попадання бомби складає менш, ніж один до десяти тисяч. Розмірковуючи в такий спосіб, я заспокоївся й спав навіть під час бомбування!»

Командування Військово-морських сил США використовувало статистичні дані закону ймовірності для поліпшення настрою моряків. Один колишній моряк розповідав мені, як він і його товариші були послані на танкер, який перевозив високооктанове паливо. Вони були дуже налякані, оскільки вірили, що при попаданні торпеди в танкер він вибухне, й вони всі підуть на той світ.

Проте командування Військово-морських сил США мало іншу інформацію; були наведені точні цифри, згідно з якими із кожних ста танкерів, у які попали торпеди, шістьдесят залишилися на плаву; із сорока затонулих танкерів тільки п'ять пішли під воду менш ніж за десять хвилин. Це означало, що екіпаж мав час залишити корабель, і це також означало, що втрати були дуже незначними. Чи допомогло це підвищити настрій? «Знання закону ймовірності звільнило мене від нервового потрясіння, — казав Клайд У. Маас, людина, що повідала мені про ці події. — Уся команда стала почуватися краще. Ми тепер знали, що маємо шанс і що згідно із законом ймовірності ми, очевидно, не будемо вбиті».

Щоб подолати хвилювання раніше, ніж воно подолає вас, виконуйте третє правило:

«Вивчіть факти». Запитайте себе: «Які шанси згідно із законом ймовірності, що подія, яка мене хвилює, коли-небудь трапиться?»

Розділ 9

Примиріться з неминучим

Коли я був маленьким, якимсь ми з хлопцями грали на горищі старого, закинутого будинку на північному заході Міссурі. Коли я злазив із горища, я поставив ноги на підвіконня, а потім плигнув. На вказівному пальці руки в мене було кільце, і коли я дплигнув, воно зачепилося за цвях і мені відірвало палець.

Я закричав. Я був охоплений жахом. Я був упевнений, що помру. Але коли рука загоїлася, мене це більше не турбувало. Навіщо думати про це? Я примирився з неминучим.

Тепер я часто місяцями не пригадую про те, що на лівій руці в мене тільки чотири пальці.

Кілька років тому я зустрів чоловіка, що відповідав за товарні ліфти в одному з ділових будинків Нью-Йорка. Я помітив, що в нього відсутня кисть руки. Я запитав, чи хвилює його відсутність одної руки? Він відповів: «Анітрохи, я майже не згадую про це. Я неодружений і тому пригадую про це тільки тоді, коли мені доводиться всувати нитку в голку».

Бражає, як швидко ми приймаємо будь-яку життєву ситуацію, якщо нам доводиться це робити, і примиряємося з нею, і забуваємо про неї.

Я часто пригадую напис на руїнах собору п'ятнадцятого століття в голландській столиці Амстердамі. Цей напис фламандською мовою промовляє: «Це так. Це не може бути інакше».

На своєму життєвому шляху ми потрапляємо в різні неприємні ситуації, які не в силах змінити. Вони не можуть бути іншими. Перед нами постає вибір. Ми можемо або прийняти ці ситуації як неминучі й пристосуватися до них, або зруйнувати своє життя, протестуючи проти неминучого, і, можливо, довести себе до нервового зриву.

Я хочу навести мудру пораду одного з моїх найулюбленіших філософів — Уільяма Джеймса: *«Погодьтеся прийняти те, що вже сталося, — казав він. — Примирення з тим, що вже трапилося, — це перший крок до подолання наслідків будь-якого нещастя»*. Елізабет Конлі з Портленда, що в Орегоні, визнала це на своєму гіркому досвіді. Я отримав від неї листа, в якому вона писала: «У той день, коли Америка святкувала перемогу наших збройних сил у Північній Африці, я отримала телеграму з воєнного міністерства: мій небіж, якого я любила понад усе, пропав без вісті. Незабаром надійшла інша телеграма, яка повідомляла про його загибель.

Я була вбита горем. До цього моменту я була задоволена своїм життям. У мене була улюблена робота. Я допомагала виховувати свого небожа. Для мене він уособлював усі ті прекрасні якості, що властиві молодості. Я відчувала, що хліб, який я посіяла, повернувся до мене пирогом! І раптом ця телеграма. Увесь світ для мене пропав. Життя втратило сенс. Я збайдужіла до своєї роботи, до своїх друзів. Я махнула на все рукою. Мені було дуже гірко й болісно. Чому був убитий цей найдорожчий для мене хлопчик, перед яким було все життя? Із цим примиритися я не могла. Я була настільки захоплена горем, що вирішила

залишити роботу, сховатися від людей і провести решту життя в сльозах і горі.

Я наводила порядок у своєму письмовому столі, готуючись покинути роботу, як раптом мені попався лист, про який я давно забула, — лист мого вбитого небожа. Цього листа він написав мені кілька років тому, коли померла моя мати. «Звичайно, ми всі будемо сумувати за нею, — писав мій небіж, — особливо ти. Але я знаю, що ти витримаєш це. Твоя особиста філософія примусить тебе триматися. Я ніколи не забуду ті прекрасні істини, яким ти мене навчила. Де б я не знаходився, як далеко ми б не були один від одного, я завжди пам'ятатиму, що ти вчила мене посміхатися й триматися мужньо за будь-яких обставин».

Я знов і знов перечитувала цього листа. Здавалося, що він стоїть поруч і розмовляє зі мною. Він ніби казав мені: «Чому ти не робиш так, як учила мене? Тримайся, щоб не трапилось. Приховуй свій сум за посмішкою й тримайся».

Таким чином, я повернулася до роботи. Я припинила сумувати й нарікати на життя. Увесь час я казала собі: «Це вже трапилось. Я не можу нічого змінити. Але я можу й буду триматися, як хотів він». Я перекинула всі свої сили й розум на роботу. Я писала листи солдатам — чимось синам і родичам. Я поступила на вечірні курси для дорослих — я хотіла, щоб у мене з'явилися нові інтереси й нові друзі. Мені важко зараз уявити, як я тоді змінилася. Я припинила плакати над незворотнім минулим. Зараз кожний день я проживаю з радістю, як радив мені мій небіж. Я змірилася з долею. Зараз я живу більш повним і повноцінним життям, ніж коли-небудь раніше».

Елізабет Конлі зрозуміла те, що ми всі маємо усвідомити рано чи пізно: ми повинні приймати неминуче й змиритися з ним. «Це так. Це не може бути інакше». І це не так просто запам'ятати. Зважати на це доводиться навіть королям, що сидять на троні. Покійний Георг V вставив у рамку й повісив на стіні своєї бібліотеки в Букінгемському палаці такий напис: «Навчи мене не вимагати журавля в небі й не сумувати за непоправним». Ту саму думку Шопенгауер висловив інакше: «Достатній запас покірності має найважливіше значення при підготовці до життєвої подорожі».

Очевидно, обставини самі по собі не роблять нас щасливими або нещасними. Наші почуття залежать саме від того, як ми реагуємо на ці обставини. Ісус казав, що рай знаходиться в нашому серці. І пекло знаходиться там теж.

Усі ми здатні пережити нещастя й трагедію й одержати перемогу над ними — якщо нам доведеться це зробити. Іноді нам здається, що ми не справимося, але ми маємо запас внутрішніх сил, які,

якщо ми їх використаємо, допоможуть нам усе витримати. Насправді ми сильніші, ніж нам здається.

Покійний Бут Таркінгтон завжди говорив: «Я міг би перенести все, що може нав'язати мені життя, крім одного: сліпоти. Це єдине, чого я не зміг би витримати».

Якось, коли Таркінгтону було вже за шістьдесят, він глянув на килим на підлозі. Кольори розпливалися. Він був не здатний розізнювати візерунок. Таркінгтон звернувся до фахівця. Він з'ясував трагічну правду: він втрачав зір. Одне його око майже зовсім не бачило, інше також бачило все гірше й гірше. Із ним трапилося саме те, чого він боявся більше за все. І як же він реагував на це «найгірше нещастя»? Чи відчував він, що «Ось вона! Це кінець життя»? Ні. На диво всім і навіть самому собі, він був доволі веселий. Навіть у цей момент він не втратив почуття гумору. Нечіткі плями драгували його, вони пливли перед очима й скасовували здатність бачити. Однак, коли найбільша пляма пропливала перед ним, він казав: «Привіт! Дідусь знов прийшов! Цікаво, куди він збирається в такий чудовий ранок!»

Хіба могла зла доля подолати такий дух? Відповідь зрозуміла: ні. Коли Таркінгтон опинився в абсолютній темряві, він зауважив: «Я зрозумів, що можу змиритися з втратою зору, як людина змиряється з багато дечим. Навіть якщо б я втратив усі п'ять почуттів, я зміг би продовжувати жити в своєму внутрішньому світі. Тому що це світ, який ми бачимо, і це світ, в якому ми живемо, незалежно від того, чи нам це відомо».

Таркінгтон сподівався повернути зір за допомогою дванадцяти операцій протягом одного року. І всі під місцевим наркозом! Чи протестував він проти цього? Він розумів, що це необхідно. Він усвідомлював, що запобігти цьому неможливо й що єдиний спосіб полегшити свої страждання — примиритися з неминучим і поводитися з гідністю. Він відмовився від окремої палати в лікарні й пішов туди, де були люди, які також страждали на різні захворювання. Він намагався підбадьорити їх. Підкоряючись необхідності нових операцій, повністю усвідомлюючи, що відбувається з його очима, Таркінгтон запевняв себе, що йому дуже пощастило. «Як чудово! — казав він. — Як чудово, що наука досягла майстерності оперувати такий складний механізм, як око людини!»

Пересічна людина захворіла б на нервовий розлад, якщо б їй довелося переносити більше дванадцяти операцій і сліпоту. Але Таркінгтон сказав: «Я б не погодився поміняти свій досвід на щасливіші події». Адже досвід навчив його вмінню примирення з тим, чого не можна запобігти. Виявилось, що в житті не було нічого, на що він був би неспроможний. Таркінгтон зрозумів те, що

винайшов Джон Мільтон: «Нещастя не в тому, щоб бути сліпим, а в тому, щоб підкоритися сліпоті».

Маргарита Фулер, відома феміністка з Нової Англії, проголосила своїм кредом вислів: «Я приймаю Всесвіт!»

Коли старий гдира Томас Карлейл почув ці слова, він пробурчав: «Богу дякувати, для неї це краще». І справді, нам з вами теж краще навчитися примиритися з неминучим!

Якщо ми будемо обурюватися, протестувати й озлоблятися, ми не змінимо неминуче, але ми змінимося самі. Я це знаю. Я вже спробував.

Якось я відмовився змиритися з неминучою ситуацією, яка перед мною постала. Я поведився по-дурному, нервувався й обурювався. Мої ночі перетворилися на кошмари. І я накликав на себе те, чого не хотів. Врешті-решт після цілого року душевних страждань я був змушений примиритися з тим, чого, як я розумів із самого початку, не міг змінити.

Багато років тому мені слід було викликнути разом із старим Уолтом Уйтменом:

О, як мені вистояти проти ночі, бур, голоду,
Осміювання, нещасних випадків, відмов,
Як це витримують дерева й тварини.

Протягом дванадцяти років я працював на фермі з тваринами; і я ніколи не помічав, щоб у джерсійської корови підвищувалася температура від того, що через відсутність дощу на пасовищі вигоріла трава, або йде мокрий сніг і лютує холод, або від того, що її друг приділяв забагато уваги іншій телиці. Тварини спокійно переносять ночі, бурі й голод, тому в них не буває нервових зривів і виразок шлунку, і вони ніколи не з'їжджають із глузду.

Чи я виступаю за те, щоб змиритися з усіма мінливостями долі, що зустрічаються на нашому шляху? Ні в якому разі! Це був би справжній фаталізм. Доки існує можливість поліпшити ситуацію, давайте боротися. Але коли здоровий глузд каже нам, що ми зустрілися з чимось, що залишиться таким, як воно є — і не може бути іншим, — тоді заради збереження здоров'я розуму «не запобігайте вперед, не озирайтесь назад і не сумуйте за тим, чого немає».

Покійний Хокс, який був деканом Колумбійського університету, сказав, що один із віршів «Матусі Гуски» став його девізом:

Від кожної хвороби в цьому світі
Або є ліки, або нема рятунку.
І ти знайти старайся оті ліки,
Якщо ж нема їх — то не муч себе даремно.

Коли я писав цю книгу, я спілкувався з багатьма значними діловими людьми Америки, і мене вразив той факт, що вони прийма-ли неминуче і в їхньому житті не було хвилювання. Якщо б вони поводитися інакше, то не витримали б напруження, пов'язаного з їхньою діяльністю. Я хочу навести кілька прикладів, щоб пока-зати, що я маю на увазі.

Дж. С. Пенні, який заснував фірму, що володіє мережею мага-зинів у всьому світі, сказав мені: «Я б не хвилювався, якщо б на-віть утратив усі свої гроші до останнього цента, адже хвилювання не допоможе. Я звичайно роблю все, що можу, а які будуть ре-зультати — відомо тільки Богові».

Генрі Форд сказав приблизно те саме: «Коли я не можу керува-ти подіями, я дозволяю їм керувати самим».

Коли я запитав К. Т. Келлера, президента корпорації «Крайс-лер», як він уникає хвилювання, він відповів: «Коли я опиняюся в тяжкому становищі, то, якщо можу, роблю все, що в моїх силах. Якщо ж я не можу нічого зробити, то просто забуваю про це. Я ні-коли не хвилююсь про майбутнє. Адже жодна людина в світі не може передбачити, що трапиться в майбутньому. Існує так багато різних сил, які впливають на майбутнє! Ніхто не може сказати, що керує цими силами — або зрозуміти їх. Тоді навіщо про них хвилюватися?» К. Т. Келлер сконфузився б, якщо б його назвали філософом. Він просто хороший бізнесмен. Адже він застосовує в житті ту саму філософію, яку проповідував Епіктет у Римі ти-сяча дев'ясот років тому. «Існує тільки один шлях до щастя, — повчав римлян Епіктет, — це припинити хвилюватися стосовно ре-чей, які не підпорядковані нашій силі й нашій волі».

Сара Бернар, — «божественна Сара», як її називали — була яск-равим взірцем того, як має жінка миритися з неминучим. Півсто-ліття вона була правлячою королевою театрів чотирьох кон-тинентів — найулюбленішою актрисою глядачів у всьому світі. А потім, коли їй було сімдесят один рік, вона втратила всі свої гроші, до того ж її лікар, професор Поцці з Парижа, радив ампутувати ногу. Колись під час подорожі через Атлантичний океан, коли почався сильний шторм, вона впала на палубі й пошкодила ногу. У результаті розвився флебіт. Нога почала опухати. Біль був настільки нестерпний, що лікар вважав, що ногу треба ампуту-вати. Він боявся сказати емоційній, експансивній «божественній Сарі», що саме необхідно зробити. Він був упевнений, що ця но-вина викличе вибух істерії. Але він помилявся. Сара хвилину ди-вилася на нього, а потім спокійно сказала: «Якщо так повинно бути, то так повинно бути».

Це була доля.

Коли Сару відвозили в кріслі-каталці до операційної, поруч стояв її син і плакав. Вона весело помахала йому рукою й сказала: «Не йди. Я скоро повернуся».

По дорозі до операційної вона продекламувала сцену із п'єси, в якій колись грала. Хтось спитав її, чи зробила вона це для того, щоб підбадьорити себе. Сара відповіла: «Ні, я хотіла підбадьорити лікарів і медсестер. Я знала, що для них це велика напруга».

Поправившись після операції, Сара Бернар вирушила в навколосвітнє турне й ще сім років вражала публіку.

«Коли ми припиняємо боротися з неминучим, — писала Елсі Мак Кормік у статті, що її було надруковано в «Рідерс Дайджест», — ми визволяємо енергію, яка дозволяє нам збагачувати наше життя».

Жодна людина на землі не має емоцій і енергії, достатніх для боротьби з неминучим і одночасно творити нове життя. Необхідно обрати або одне, або друге. Ви можете або пригнутися під натиском снігових бурнів, або пручатися й врешті зламатися!

Я спостерігав такий випадок на своїй фермі в Міссурі. Я посадив кілька дерев. Спочатку вони росли вражаюче швидко. Потім після снігової бурі кожна гілочка покритася товстим шаром льоду. Замість того, щоб плавно зігнутися під тягарем, ці дерева гордо пручалися й врешті-решт зламалися, не витримавши тяжкого тягара — тому їх довелося знищити. Вони не оволоділи мудрістю північних лісів. Я подорожував сотні миль вічнозеленими лісами Канади, однак жодного разу не бачив сосну чи ялинку, яка б зламалася від мокрого снігу або льоду. Ці вічнозелені ліси знають, як треба пригнутися, як схилити свої віти, як примиритися з неминучим.

Майстри джіу-джитсу вчать своїх учнів «згинатися, наче верба, а не пручатися, як дуб».

Як ви вважаєте, чому автомобільні шини витримують багато ударів і не руйнуються? Спочатку виробляли шини, що пручалися вдарам дороги. Невдовзі вони розривалися на шматки. Потім стали виготовляти шини, які асимілювали удари дороги. Такі шини служили значно довше. Ми з вами протримаємося довше й будемо їхати спокійніше, якщо навчимося пристосовуватися до ударів і товчків на скелястій дорозі життя.

А що з нами трапиться, якщо ми будемо пручатися вдарам життя замість того, щоб пристосовуватися до них? Що буде, якщо ми відмовимося «згинатися, наче верба» й будемо завзято «пручатися, як дуб»? Відповідь проста. Ми створимо низку внутрішніх конфліктів. Ми будемо схвильовані, напружені, збуджені, знервовані.

Якщо на цьому ми не зупинимося, знехтуємо жорстокою дійсністю й заховаємося у вигаданий світ, створений нашою уявою, ми ризикуємо збожеволіти.

Під час війни мільйони наляканих солдат мали або примиритися з неминучим, або зламатися від напруги. Я проілюструю це на прикладі Уільяма Х. Касселюса. На одному з моїх занять, які я проводив у межах свого курсу для дорослих у Нью-Йорку, його розповідь була відзначена нагородою:

«Невдовзі після того, як я вступив до служби в берегову охорону, мене направили в одне з найнебезпечніших місць на узбережжі Атлантичного океану. Мене призначили інспектором по вибухових речовинах. Тільки уявіть собі: мене! Продавець тістечок стає інспектором по вибухових речовинах! Одна думка про те, що доведеться стояти на тисячах тон тротилу, змушує кров у жилах продавця тістечок заледеніти. На навчання мені дали тільки два дні, і я довідався про дещо, що налякало мене ще більше. Я ніколи не забуду своє перше завдання. Темного, холодного, туманного дня мені було наказано вирушити до відкритого пірса Кейвен-Пойнт, що в Бейоні, штат Нью-Джерсі.

Мені був доручений трюм номер п'ять на моєму судні. Я повинен був працювати разом із п'ятьма портовими вантажниками. Це були сильні хлопці, які нічого не знали про вибухові речовини. Вони вантажили надпотужні фугасні бомби, кожна з яких містила тону тротилу — цього було достатньо, щоб підірвати цей старий корабель і зігнати нас усіх зі світу. Ці бомби опускали за допомогою двох тросів. Я продовжував повторювати сам собі: «А що, як один із тросів упаде або порветься?». Боже мій! Який я був наляканий! Мене кинуло в дріж. У роті було сухо. У мене підгиналися коліна. Серце майже вискакувало з грудей. Але я не міг нікуди втекти. Це було б дезертирством. Були б зганьблені я, мої батьки, й до того ж за це мене могли розстріляти, як дезертира. Я не міг утекти. Я був змушений залишитися. Я дивився, як недбало вантажники поводяться з бомбами. Кожної миті корабель міг вибухнути. Минуло більше години цього жаху, від якого все моє тіло заледеніло, і я нарешті покликав на допомогу здоровий глузд. Я як слід себе посварив, сказавши: «Припустимо, тебе підірвуть. І що з того? Яка різниця? Це буде легкий спосіб померти. Значно краще, ніж померти від раку. Не будь дурнем. Усе одно ти не будеш жити вічно! Ти повинен виконати це завдання — інакше тебе розстріляють. Невідомо, що краще».

Розмовляючи сам із собою в такий спосіб протягом кількох годин, я відчув полегшення. Нарешті я подолав своє хвилювання й страх, змусивши себе примиритися з неминучою ситуацією.

Я ніколи не забуду цього уроку. І зараз кожного разу, коли я починаю хвилюватися про щось, чого я не можу змінити, я поводжу

плечима й кажу: «Забудь про це». Уявіть собі, це спрацьовує — навіть для продавця тістечок. Ура! Хай живе продавець тістечок!

Крім розп'яття Христа, найвідомішою й найтрагічнішою смертю вважається смерть Сократа. Навіть через мільйон років люди будуть із захопленням читати безсмертний опис цієї події, здійснений Платоном, — один з найбільш зворушливих і найбільш вражаючих творів світової літератури. Деякі жителі Афін, що заздрили старому босоному Сократу, висунули проти нього хибні звинувачення. Його засудили. Коли тюремник, що дружелюбно ставився до Сократа, давав йому чашу з отрутою, то сказав: *«Намагайся легко прийняти те, що неминуче»*. Сократ так і зробив. Він зустрів смерть із майже божественним супокоем і гідністю.

«Намагайся легко прийняти те, що неминуче». Ці слова були сказані за 399 років до нашої ери. Але нашому старому стурбованому світу ці слова потрібні зараз більше, ніж коли-небудь раніш: *«Намагайтеся легко прийняти те, що неминуче»*.

Я прочитав майже всі книжки й журнальні статті, що навіть опосередковано торкалися питання того, як звільнитися від хвилювання... Чи хочете дізнатися, яку пораду з усього того, що я прочитав, я вважаю найкращою? Ось ця порада, яка в 27 словах підсумовує все сказане, а ці слова заслуговують на те, щоб їх повісити у ванній кімнаті на дзеркало, так, щоб кожного разу, вмиваючись, ми могли б також вимити хвилювання із своєї голови. Ця безцінна молитва була написана доктором Рейхольдом Нібуром:

Господь подарував мені благодать
Змиритися з тим, що я не можу змінити,
І мужність змінити те, що я можу,
А також мудрість відрізати перше від другого.

Для того, щоб подолати звичку хвилюватися до того, як вона подолає вас, виконуйте четверте правило:

Примиріться з неминучим!

Розділ 10

Установіть «обмежувач» на своє хвилювання

Чи не хотілося б вам дізнатися про те, як заробити гроші на фондовій біржі на Уолл-стрит? Звичайно, про це хотіли б дізнатися й мільйони інших людей. Якщо б я знав відповідь на це запитання, ця книга коштувала б десять тисяч доларів. Однак існує

розумна ідея, якою користуються деякі успішні дільці. Про це розповів мені Чарльз Робертс, консультант із капіталовкладень.

«Уперше я приїхав до Нью-Йорка з Техасу з двадцятьма тисячами доларів, які дали мені мої друзі для того, щоб вкласти їх у фондову біржу. Мені здавалося, — продовжував він, — що я знаю на фондовій біржі всі «входи й виходи». Але я втратив усе до останнього цента. Чесно кажучи, деякі угоди принесли мені непоганий прибуток, однак врешті-решт я втратив усе».

«Я не був би таким стурбованим, якби втратив тільки свої гроші, — розповідав містер Робертс, — але я почувався жакливо через те, що втратив гроші своїх друзів, хоча вони й були досить заможними людьми. Я боявся зустрітися з ними після того, як наша витівка так невдало скінчилася. Проте, на диво, вони не тільки не образилися на мене, а й виявилися невинуватими оптимістами. Я усвідомлював, що діяв навмання, значною мірою залежачи від удачі й від думок інших людей. Я грав за правилами «або пан, або пропав».

Я почав аналізувати свої помилки й вирішив, що до того, як знов займусь біржовими операціями, мені слід ретельно вивчити все, що пов'язане з біржею. Я почав цим займатися й познайомився з одним із найуспішніших гравців на біржі — Бертоном С. Каслом. Я був упевнений, що зможу від нього багато чому навчитися, оскільки він давно мав репутацію біржовика, якому кожного року щастило. Я розумів, що цей успіх не був результатом простого везіння. Він поставив мені кілька питань, що стосувалися моїх колишніх біржових угод, а потім роз'яснив найважливіший, як я зараз розумію, принцип біржових операцій. Він сказав: «Я встановлюю «обмежувач втрат» на будь-яке біржове підприємство, в якому беру участь. Якщо я, наприклад, купую партію акцій по п'ятдесят доларів кожна, я негайно встановлюю «обмежувач втрат» у розмірі 45 доларів. Це означає, що якщо ці акції впадуть на біржі на п'ять пунктів, то вони будуть автоматично продані. Таким чином, втрати будуть обмежені п'ятьма пунктами».

«Передусім ви повинні розумно організовувати свої справи, — продовжував старий маестро, — і тоді ваш прибуток складе десять, двадцять п'ять або навіть п'ятдесят пунктів. Таким чином, обмежуючи свої втрати до п'яти пунктів, ви можете помилятися більше, ніж у половині випадків, і все ж заробите багато грошей».

Я негайно засвоїв цей принцип і відтоді постійно застосовую його. У такий спосіб мені й моїм клієнтам удалося зекономити кілька тисяч доларів.

Трохи згодом я зрозумів, що принцип «обмежувача втрат» можна використовувати й в інших сферах життя, а не тільки

на фондовій біржі. Я почав установлювати «обмежувач» на будь-які турботи й образи, яких я зазнавав. Цей принцип творив чудеса.

Наприклад, я часто домовляюся зі своїм другом обідати разом. Однак він рідко приходить вчасно. Раніше, марнуючи на очікування половину вільного часу, за який я збирався пообідати, я дуже хвилювався. Нарешті я попередив його про «обмежувач», який установив на своє хвилювання. Я сказав йому: «Послухай, Білле, мій «обмежувач» чекання на тебе складає десять хвилин. Якщо ти запізнишся більше, ніж на десять хвилин, наша домовленість про обід скасовується — я піду».

Боже мій! Якиб багато років тому в мене вистачило розуму встановити «обмежувач» на своє нетерпіння, на свій характер, на прагнення виправдати себе, на свої жалі, на свою розумову й емоційну напругу! Чому ж мені бракувало здорового глузду оцінити кожную ситуацію, що загрожувала моєму душевному спокою, й сказати собі: «Послухай, Дейле Карнегі, про це слід хвилюватися рівно стільки і не більше!» Чому я так не зробив?

Проте я мушу віддати собі належне, похваливши за певний здоровий глузд, що його я проявив принаймні в одній справі. Це сталося в серйозний момент мого життя — у момент кризи, коли мої мрії, плани на майбутнє й багаторічна праця було рухнули, як хатка з карт. Ось як все було. Коли мені було трохи більше тридцяти років, я вирішив присвятити своє життя написанню романів. Я збирався стати другим Френком Норрісом, або Джеком Лондоном, або Томасом Гарді. Моє рішення стати письменником було настільки серйозним, що я провів два роки в Європі, де можна було дешево жити на долари, адже після Першої світової війни настав період постійного друкування й знецінювання грошей. Я провів там два роки, працюючи над головним твором свого життя. Я назвав його «Снігова буря». Назва виявилася доречною, оскільки видавці прийняли моє творіння із таким льодовим холодом, який може викликати лише снігова буря, що обрушується на рівнини Дакоти. Коли мій літературний агент повідомив мене, що мій витвір нічого не вартий і що в мене немає письменницького хисту, у мене ледве не зупинилося серце. Я вийшов із його контори, наче в тумані. Я почувався так, нібито мене вдарили дубиною по голові. Мене мовби паралізувало. Однак я зрозумів, що опинився на перехресті життєвих шляхів і повинен прийняти дуже важливе рішення. Що мені слід робити? Який шлях обрати? Минули тижні, доки я вийшов із заціпеніння. У той час я й гадки не мав про те, що можна встановити «обмежувач» на своє хвилювання. Проте, озираючись назад, я розумію, що зробив саме це. Я поставив хрест на тих двох роках, коли я валився з ніг, щоб написати цей

роман, — я вирішив вважати цей досвід просто невдалим експериментом — і пішов далі. Я знов почав викладати на курсах для дорослих, а у вільний час писати біографії відомих людей і книги пізнавального характеру типу такої, яку ви зараз тримаєте в руках.

Чи відчуваю я радість, що прийняв таке рішення? Радість? Кожного разу, коли я зараз думаю про це, мені від радості хочеться танцювати на вулиці! Відверто кажучи, відтоді я жодного разу не пошкодував, що не став другим Томасом Гарді.

Колись, більше ста років тому, уночі, коли сова лиховісно ухала на березі Уолденського ставка, Генрі Торо вмочив гусяче перо в саморобні чорнила й записав у своєму щоденнику: «Вартість якоїсь речі — це така кількість життя, яка потрібна для того, щоб обміняти її на цю річ відразу або протягом тривалого часу».

Іншими словами, ми поводимося по-дурному, коли платимо за щось більше, ніж воно обходиться для нашого життя.

Але саме так робили Гільберт і Салліван. Вони вміли складати веселі вірші й веселу музику. Але їм бракувало таланту зробити радісним своє життя. Вони створили чудові оперети, якими захоплювався весь світ: «Терпіння», «Дитячий фартух», «Мікадо». Але вони не могли керувати своїми характерами. Вони марнували своє життя на суперечки через різні дрібниці, наприклад, через вартість килима! Салліван замовляв килим для театру, який вони купили. Коли Гільберт побачив рахунок, він сплотив від гніву. Вони подали один на одного в суд і ніколи в житті не вимовили більше ні слова один одному. Коли Салліван склав музику для їхнього спільного витвору, він надсилав її Гільбертові поштою, а Гільберт, написавши слова, повертав бандероль поштою Салліванові. Яюсь їх обох викликали в театрі на біс. Вони стали на протилежних боках сцени, дивлячись у різних напрямках, так, щоб не бачити один одного. Їм бракувало здорового глузду, щоб поставити «обмежувач» на свої образи, наприклад, як це робив Лінкольн.

Яюсь у часи Громадянської війни, коли друзі Лінкольна ганьбили його лютих ворогів, він сказав: «Ви маєте значно більше особистої неприязні до моїх ворогів, ніж я сам. Може, у мене її замало, але я ніколи не вважав, що вона себе виправдовує. Людина не має часу на те, щоб півжиття змарнувати на сварки. Якщо хто-небудь із моїх ворогів відмовиться виступати проти мене, я ніколи не стану дорікати йому за минуле».

Мені дуже прикро, що моя стара тітонька Едіт, на відміну від Лінкольна, не вміла все прощати людям. Вони з дядьком Френком жили на фермі, що була закладена, земля заросла бур'яном, була неродючою, до того ж, на ділянці було багато канав. Тітці

й дядькові було нелегко, вони були змушені економити кожний цент. Але тітка Едіт любила купувати занавіски й інші речі, щоб трохи прикрасити їхній убогий дім. Вона купувала ці невеличкі предмети розкоші в крамниці тканин, яка належала Дену Еверсолу в Мерівіллі штату Міссурі. Дядько Френк дуже непокоївся через свої борги. Як фермера його вельми хвилювали рахунки, що збільшувалися кожного дня, і тому він попросив Дена Еверсода не продавати більше його дружині в кредит. Дізнавшись про це, тітка Едіт дуже розгнівалася, і вона продовжувала гніватися з цього приводу ще п'ятдесят років після того, як це трапилося. Я чув, як вона розповідала цю історію не один раз, а кілька разів. Коли я бачив її останнього разу, їй було близько вісімдесяти років. Я сказав їй: «Тіточко Едіт, дядько Френк учинив недобре, принизивши вас. Але чи не здається вам, що скаржитися на це протягом майже півстоліття після того, як це сталося, значно гірше, ніж його вчинок». Мої слова мали такий ефект, наче я звертався до місяця.

Тітка Едіт дорого заплатила за своє роздратування й злопам'ятність: вона розраховувалася власним душевним спокоєм.

Коли Бенджаміну Франкліну було сім років, він допустився помилки, про яку пам'ятав протягом сімдесяти років. У сім років малому Франкліну дуже хотілося мати свисток. Він так сильно хотів цей свисток, що, прийшовши до магазину іграшок, він висипав на прилавок усі свої мідяки й попрохав свисток, не маючи уявлення про його ціну. «Потім я прийшов додому,— писав він своєму другу через сімдесят років,— і почав свистіти по всьому будинку, дуже задоволений своїм свистком». Але коли старші брати й сестри дізналися, що хлопець заплатив за свисток значно більше, ніж той коштував, вони жорстоко висміяли малюка. «Я плавав від досади»,— пригадував Франклін.

Через багато років, коли Франклін став всесвітньо відомою фігурою й послом США у Франції, він усе ще пам'ятав про те, що переплатив за свій свисток, і «смутку через цей свисток Франклін зазнав значно більше, ніж задоволення від покупки».

Однак цей урок не так уже й дорого обійшовся Франклінові. «Коли я став дорослим,— розповідає він,— і став брати участь у суспільному житті, я почав спостерігати за поведінкою людей і зустрів багатьох, дуже багатьох, які також колись у житті заплатили за свисток надто дорого. Одним словом, я дійшов висновку, що більшість нещастя людства спричинено хибними оцінками значення тих чи інших речей у житті й що люди часто платять за свистки надто дорого.

Гільберт і Салліван заплатили за свій свисток зависоку ціну. Це стосується й моєї тітки Едіт. У багатьох випадках так поведився

й Дейл Карнегі. І достопам'ятний Лев Толстой, автор двох найвидатніших творів світової літератури «Війна і мир» та «Анна Кареніна». За Британською енциклопедією, Лев Толстой протягом останніх двадцяти років свого життя «був, можливо, найшанованішою людиною у всьому світі». Протягом двадцяти років — з 1890 по 1910 — безкінечним потоком ішли шанувальники, які здійснювали паломництво до його будинку тільки для того, щоб побачити вираз його обличчя, почути звук його голосу або торкнутися його одягу. Кожне висловлення, сказане ним, негайно записувалося в блокноти, ніби це були «божественні одкровення». Але коли Толстой зіштовхувався з реаліями практичного життя, він у свої сімдесят виявляв менше здорового глузду, ніж Франклін у його сім років! У нього зовсім не було здорового глузду.

Ось що я маю на увазі. Толстой одружився з дівчиною, яку кохав усім серцем. Насправді, вони разом були такі щасливі, що часто ставали на коліна й молили Бога, щоб він не забирав у них того абсолютного неземного блаженства любові й взаєморозуміння, яке було в їхньому житті. Однак дівчина, з якою Толстой одружився, була по натурі дуже ревнивою. Вона, бувало, перевдягалася селянкою й стежила за кожним рухом свого чоловіка, навіть коли він ішов у ліс. Вони почали сильно сваритися. Вона була настільки не в собі, що іноді навіть качалася по підлозі зі склянкою опіуму біля рота, погрожуючи скінчити життя самогубством, а її діти забивалися в куток і плакали від жаху. І що зробив Толстой? Звичайно, не можна звинувачувати людину, яку провокують, за те, що вона ламає меблі. Але він вчинив значно гірше. Він почав писати особистий щоденник! Так, щоденник, у якому вилив усю свою злість на дружину! Це був його «свисток»! Толстому необхідна була впевненість, що наступні покоління виправдають його й звинуватять у всьому його дружину. І що ж зробила у відповідь на це його дружина? Аякже, вона розірвала на шматки його щоденник, а потім спалила його. Вона навіть написала роман, який назвала «Чия вина?», у якому описала свого чоловіка, як домашнього тирана, а собі відвела роль страдниці.

Заради чого все це? Чому ці двоє людей перетворили свій дім у «будинок для божевільних», як сам Толстой називав його? Очевидно, на це було кілька причин. Однією з них було жагуче бажання справити враження на нас із вами. Так, ми з вами ті самі наступні покоління, про чії думки вони так хвилювалися! Чи хвилює нас зараз те, хто з них був правий, а хто ні? Ні, ми дуже зайняті своїми власними проблемами, щоб марнувати час над проблемами Толстого. Ви тільки подумайте, яку ціну заплатили ці нещасні люди за свій свисток! П'ятдесят років життя у справжньому

пеклі — і все через те, що жоден із них не мав здорового глузду й не вмів правильно встановити вартість цінностей, щоб сказати: «Зачекай! Давай нарешті встановимо «обмежувач втрат». Адже ми марнуємо своє життя. Давай скажемо «Досить!» прямо зараз».

Так, я щиро вірю, що один із щонайбільших секретів справжнього спокою душі — це вміння правильно встановити вартість цінностей. І я думаю, що ми могли б скасувати п'ятдесят відсотків наших хвилювань, якби розробили свій власний критерій встановлення вартості цінностей, критерій справжньої значущості тих чи інших речей у нашому житті.

Таким чином, щоб подолати звичку хвилюватися до того, як вона подолає вас, висуньте правило п'яте:

Коли перед вами виникає спонус продовжувати затинатися в безнадійній справі, зупиніться й поставте собі три запитання:

1. Наскільки це дійсно важливо для мене?
2. На якому рівні мені слід установити «обмежувач» на це хвилювання — і забути про нього?
3. Скільки точно я повинен заплатити за свисток? Чи не заплатив я більше, ніж він коштує насправді?

Розділ 11

Не намагайтеся пиляти тирсу

Коли я пишу це речення, я можу виглянути з вікна й побачити сліди динозавра в моєму саду, які видрукувалися на глині й камені. Я купив ці сліди в музеї Пібоді Йельського університету. У мене є лист від хранителя музею, в якому говориться, що цим слідам сто вісімдесят мільйонів літ. Навіть повному дурню не прийшло б у голову спробувати повернутися на сто вісімдесят мільйонів літ назад, щоб змінити ці сліди. Однак це було б не дурніше, ніж хвилюватися через те, що ми не можемо повернутися назад у минуле й змінити те, що трапилося сто вісімдесят секунд тому, — а багато хто з нас саме так і робить. Насправді, ми можемо якось змінити результати того, що трапилося три хвилини тому, але малоймовірно, що нам вдасться змінити подію, що вже трапилася.

Існує лише один спосіб у цьому світі мати зиск із минулого: це спокійно проаналізувати свої колишні помилки, щоб ніколи не повторювати їх у майбутньому, а потім повністю забути про них.

Я знаю, що це так, але чи завжди мені вистачало мужності й розуму, щоб здійснити це на практиці? Щоб відповісти на це запитання, дозвольте мені розповісти про один фантастичний випадок,

що трапився зі мною багато років тому. Сталося так, що я викинув на вітер більше трьохсот тисяч доларів, не отримавши ні цента прибутку. Ось як це трапилось: я вирішив організувати широкомасштабне підприємство з навчання дорослих, відкрив філіали в різних містах країни й не жалів грошей на поточні витрати й рекламні оголошення. Я був настільки зайнятий викладанням на курсах, що в мене не було ні часу, ні бажання займатися фінансовими справами. Я був надто наївний і не розумів, що мені потрібен розумний менеджер, який би керував моїми витратами.

Врешті-решт, приблизно через рік, я виявив протверезну й вражаючу правду. Я зрозумів, що наш величезний грошовий внесок в організацію курсів не дав ні цента доходу. Коли я дізнався про це, мені слід було зробити дві речі. По-перше, мені слід було мати здоровий глузд, щоб учинити так, як Джордж Вашингтон Карвер, негртянський учений, який утратив сорок тисяч доларів, коли банк, у якому знаходилися його гроші, збанкрутився. Це були заощадження всього його життя. Коли хтось спитав його, чи знає він про повну свою руйнацію, він відповів: «Так, я чув». Потім він спокійно продовжував читати лекцію. Він повністю витиснув цю втрату зі своєї пам'яті й ніколи більше не жадував про це.

По-друге, мені слід було б проаналізувати свої помилки й мати науку на майбутнє.

Чесно кажучи, я не зробив ні першого, ні другого. Замість цього я виснажив себе хвилюванням. Протягом кількох місяців я знаходився в тяжкому стані. Я втратив сон і схуднув. Замість того, щоб мати науку з цієї жахливої помилки, я продовжував боротися й знов втратив те саме, тільки вже в меншому масштабі!

Дуже прикрі зізнаватися в усій цій дурниці; проте багато років тому я зрозумів, що «простіше навчити двадцять чоловік тому, що слід робити, ніж самому стати одним із тих двадцяти, які послуhalися моїх порад».

На жаль, мені не довелося навчатися в школі імені Джорджа Вашингтона в Нью-Йорку в класі містера Брендуайна — того самого вчителя, в якого навчався Ален Сондерс.

Містер Сондерс розповів мені, що викладач курсу гігієни містер Брендуайн дав йому один із найцінніших уроків у його житті. «Я був ще підлітком, — пригадував Ален Сондерс, розповідаючи про себе, — однак уже тоді я був схильний хвилюватися з будь-якого приводу. Я, як правило, завжди нервувався й хвилювався через помилки. Здавши на перевірку письмову екзаменаційну роботу, я не спав усю ніч і гриз нігті від страху, що провалюся. Я постійно знов і знов хвилювався через те, що я вже зробив, і нарікав

собі, чому я не зробив це інакше; я обмірковував сказане мною й гадав, що міг сказати це краще.

Одного ранку наш клас увійшов до наукової лабораторії, де на нас чекав учитель — містер Брендуайн. На краю його столу на видному місці стояла пляшка з молоком. Ми зайняли свої місця й здивовано уп'ялися на пляшку, не розуміючи, який стосунок вона мала до уроку гігієни. Раптом містер Брендуайн піднявся й кинув пляшку з молоком у раковину. Пляшка розбилася, а молоко вилилося. А він вигукнув: «Не плачте через пролите молоко! Втраченого не повернеш!»

Потім він велів усім нам підійти до раковини подивитися на осколки розбитої пляшки. «Дивіться уважно, — сказав він. — Я хочу, щоб ви запам'ятали цей урок на все життя. Молоко вже вилилося, його вже немає — ви бачите, що воно стекло у спускний отвір, ніякі хвилювання й ремства у світі не можуть повернути жодної краплини цього молока. Якщо б ми були обачнішими й обережнішими, ми могли б урятувати молоко. Але зараз уже запізно: усе, що нам залишається робити, — списати його з рахунку, забути про це й займатися іншими справами».

«Цей невеличкий експеримент, — признався Ален Сондерс, — надовго залишився в моїй пам'яті після того, як я забув і стереометрію, й латинь. Насправді, він був кориснішим для мого подальшого життя, ніж усе інше, що я вивчав протягом чотирьох років навчання в школі. Цей експеримент навчив мене не проливати молоко, якщо це можливо, але якщо воно вже пролилося й стекло в спускний отвір, повністю забувати про нього».

Деякі читачі будуть гмукати, що забагато йдеться про відому поговорку «Що з воза впало, то пропало». Я розумію, що вона тривіальна, заїжджена й банальна. Я знаю, що ви чули її тисячу разів. Проте мені також відомо, що в цих банальних прислів'ях і міститься мудрість людства, що накопичувалася протягом століть. Вони створювалися на основі величезного досвіду й передавалися з покоління в покоління. Якщо б ви прочитали, що написано про хвилювання великими вченими всіх часів, ви б ніде не знайшли більш глибокої мудрості, ніж у таких заїжджених прислів'ях, як «Не кажи «гоп», доки не переплигнеш» і «Що з воза впало, те пропало». Якщо б ми застосовували ці два прислів'я у своєму житті, а не гарчали, що вони банальні, нам би зовсім не була потрібна ця книга. Справді, якщо б ми застосовували на практиці більшість старих прислів'їв, наше життя перетворилося б на досконале. Однак знання становиться силою тільки тоді, коли його застосовують, і мета цієї книги — не повідомити вам щось нове. Її мета — нагадати вам про те, що ви вже знаєте,

підштовхнути вас до дій і спонукати-використовувати ці істини у вашому житті.

Я завжди захоплююся людьми, схожими на Фреда Фуллера Шеда, який мав хист пояснювати старі істини новою колоритною мовою. Коли він був редактором журналу «Філадельфія балетін», він якось у розмові з випускниками коледжу поставив їм запитання: «Хто з вас коли-небудь пиляв дрова? Підніміть руку!» Більшість з них підняли руки. Потім він запитав: «А хто з вас коли-небудь пиляв тирсу?» Жодна людина не підняла руку.

«Звичайно, неможливо пиляти тирсу! — викликнув містер Шед. — Тому що її вже напиляли! Те саме відбувається з минулим. Коли ви починаєте хвилюватися про те, що вже трапилося, ви просто намагаєтеся пиляти тирсу».

Коли відомому майстру бейсбола Коні Маку був вісімдесят один рік, я запитав його, чи хвилювався він через програні матчі.

«О, звичайно, так бувало, — відповів Коні Мак. — Але я звільнився від цих дурниць багато років тому. Я зрозумів, що від хвилювання немає ніякої користі. Воно нічим не допоможе. Адже неможливо молоти зерно водою, яка вже витекла в струмок».

Безсумнівно, неможливо молоти зерно — і розпилувати колоди — водою, яка вже витекла в струмок. Але, якщо через це хвилюватися, можна заробити зморшки на обличчі й виразку шлунку.

Минулого року на День подяки я обідав разом із Джеком Демпсі. Коли ми з ним їли індичку під журавлиним соусом, він розповів мені про поразку, якої він зазнав на чемпіонаті світу, програвши боксеру на ім'я Танні. Природно, це був удар по самолюбству Джека Демпсі. «У середині бою, — розповідав він, — я несподівано відчув, що перетворююся на дідуся... У кінці десятого раунду я все ще тримався на ногах, але це було все, що я міг. Мое обличчя було розпухле й у саднах, очі майже не відкривалися... Я бачив, як суддя підняв руку Джина Танні на знак перемоги... Я вже не був чемпіоном світу. Я пішов під дощем крізь стовпище до своєї кабіни для перевдягання. Коли я проходив, дехто намагався схопити мене за руку. На очах інших були сльози.

Через рік я знов боксував із Танні. Але даремно. Зі мною було покинчено. Мені було важко втриматися від хвилювання, але я сказав собі: «Я не збираюся жити минулим або плакати через пролите молоко. Я мужньо витримаю цей удар, я не дозволю йому зламати мене».

Джек Демпсі саме так і повівся. Як саме? Чи казав він собі знов і знов: «Я не буду хвилюватися про минуле?» Ні, це б змусило його знов пригадати про своє минуле хвилювання. Він примирився з поразкою, а потім повністю викреслив цю подію зі своєї пам'яті

й зосередився на обмірковуванні планів на майбутнє. Він відкрив ресторан Джека Демпсі на Бродвеї й «Великий північний готель» на 57-й вулиці, зайнявся організацією змагань із боксу й проведенням показових матчів. Він був настільки захоплений своєю діяльністю, що в нього не було ні часу, ні бажання хвилюватися про минуле. «Останні десять років я живу значно краще, — сказав Джек Демпсі, — ніж у ті часи, коли я був чемпіоном світу».

Містер Демпсі скаржився, що йому не довелося читати багато книжок; але він зробив так, як радив Шекспір, який казав: «Розумні люди не сидять і не плачуть над своїми поразками, а енергійно вирішують, як відшкодувати втрати».

Коли я читаю історичні або біографічні твори чи спостерігаю за поведінкою людей в екстремальних умовах, мене завжди дивує й надихає здатність багатьох із них забувати про свої трагедії й вести досить щасливе життя.

Якось я навідався до відомої в'язниці Сінг-Сінг, де найбільше був вражений тим, що в'язні здавалися не менше задоволені життям, ніж звичайні люди на волі. Я відзначив це в розмові з Люїсом Е. Лоуїсом, який тоді був начальником в'язниці. Він розповів мені, що коли злочинці прибувають у Сінг-Сінг, спочатку вони, як правило, ображені й озлоблені. Але через кілька місяців найрозумніші з них уже й не згадують про свої нещастя, примиряються з тюремним життям і намагаються зробити його якомога приємнішим. Лоуїс розповів мені про одного в'язня — садівника, — який співав, вирощуючи овочі й квіти за тюремними стінами.

Цей в'язень із Сінг-Сінга, що співав, вирощуючи овочі й квіти, проявляв більше здорового глузду, ніж більшість із нас. Він знав, що

Рука рухається й пише; вона пише й пише, й ніщо
не зупинить її.

І ні ваша порядність, ні ваша дотепність
Не примусять її змінити нічого в тому, що вже написано.
Так само, як ваші сльози не змиють ані слова з того,
що вже є на папері.

Тому навіщо марнувати сльози? Справді, ми всі робимо помилки, а іноді поведимося безглуздо. І що ж? Хто не робить помилок? Навіть Наполеон зазнав поразки в третині проведених ним битв. Може, середне арифметичне наших поразок не гірше, ніж у Наполеона? Хто знає?

Таким чином, як би там не було, «уся королівська кіннота й уся королівська рать не можуть минуле зібрати».

Отже, запам'ятаймо правило шосте:

Не намагайтеся пиляти тирсу.

Резюме

Як подолати звичку хвилюватися до того, як вона подолає вас

- Правило 1:** Щоб витиснути хвилювання зі свого життя, будьте постійно зайняті. Завантаженість діяльністю — це найкращі ліки, створені для вигнання «духів зневіри».
- Правило 2:** Не хвилюйтеся через дрібниці. Не дозволяйте дрібницям — вони всього-на-всього комахи життя — руйнувати ваше щастя.
- Правило 3:** Користуйтеся законом середніх чисел для витиснення хвилювання з вашого життя. Запитуйте себе: «Наскільки ймовірно те, що це взагалі трапиться?»
- Правило 4:** Примиряйтесь із неминучим. Якщо ви знаєте, що не в ваших силах змінити або виправити якісь обставини, кажіть собі: «Це так, це не може бути інакше».
- Правило 5:** Установіть «обмежувач» на ваше хвилювання. Вирішіть для себе, на яке хвилювання заслуговує та чи інша подія, — і не хвилюйтеся більше з цього часу.
- Правило 6:** Нехай минуле хоронить своїх небіжчиків. Не пиляйте тирсу.

Сім правил формування такого умонастрою, який принесе вам душевний спокій і щастя

Розділ 12 Десять слів, які можуть змінити ваше життя

Кілька років тому під час виступу по радіо мені поставили запитання: «Який був найважливіший урок, що його ви отримали у своєму житті?»

Мені було дуже легко відповісти на це запитання: найціннішим уроком, який я отримав у своєму житті, було усвідомлення важливості думки. Якщо я знаю ваші думки, то я знаю, хто ви насправді. Саме думки роблять нас тими, хто ми є. Наше ставлення до життя — чинник, що визначає нашу долю. Емерсон сказав: «Людина являє собою те, що вона думає протягом дня». Хіба може вона бути чимось іншим?

Я тепер напевне знаю, що найбільша проблема, яка постає перед нами, — і фактично чи не *єдина* проблема, яку нам доводиться розв'язувати, — це вибір правильного умонастрою. Якщо ми здатні зробити цей вибір, ми опинимося на шляху вирішення всіх наших проблем. Великий філософ Марк Аврелій, який правив Римською імперією, висловив цю думку в десяти словах — *в десяти словах, які можуть визначити вашу долю*: «Наше життя являє собою те, що ми про нього думаємо».

Справді, якщо ми думаємо про щастя, ми відчуваємося щасливими. Якщо ми думаємо про щось неприємне, ми сумуємо. Якщо в наших думках присутній страх, ми боїмося. Якщо ми думаємо про хвороби, ми можемо захворіти. Якщо ми думаємо про невдачі, то ми напевне сядемо на мілину. Якщо ми загрузли в жалоощах до себе, усі будуть уникати нас. «Ви не той, — сказав Норман Вінсент Піл, — ким ви себе вважаєте; ви саме те, що ви *думаєте*».

Гадаєте, я закликаю до примітивно оптимістичного ставлення до всіх ваших проблем? Ні, на жаль, життя не таке вже й просте. Але я закликаю до того, щоб ви спробували сформуванати в себе *позитивне*, а не негативне ставлення до навколишнього світу. Іншими словами, нам слід клопотатися про розв'язання наших проблем, але не хвилюватися з цього приводу. Яка ж різниця між клопотанням і хвилюванням? Дозвольте показати вам це на прикладах. Кожного разу, коли я переходжу одну з нью-йоркських доріг із інтенсивним дорожнім рухом, я піклуюся про те, щоб не попасти під машину, — але це не змушує мене хвилюватися. Клопотатися про щось означає усвідомлювати, у чому саме наші проблеми, і спокійно дбати про їхнє розв'язання. Хвилюватися — значить марно, до безпам'яті ходити по замкненому колу.

Можна бути заклопотаним серйозними проблемами, але при цьому йти із гордо піднятою головою й гвоздиною в петлиці. Я бачив, що так само поведився Лоуел Томас. Якось я мав честь працювати з Лоуелом Томасом: ми разом демонстрували його відомі фільми про участь компаній Алленбі-Лоуренса в Першій світовій війні. Він і його помічники знімали військові дії приблизно на шести фронтах. І найголовніше, що вони привезли, були кіноматеріали про Л. Е. Томаса і його арабську армію, а також документальний фільм про те, як Алленбі завоював святу землю. Виступ Лоуела Томаса був проілюстрований фільмами «Із Алленбі в Палестині й із Лоуренсом в Аравії» і приніс йому сенсаційний успіх у Лондоні й у всьому світі. Оперний сезон у Лондоні був відкладений на шість тижнів, щоб дозволити Томасу продовжити свої виступи й демонстрації фільмів у Королівському оперному театрі в Ковент-Гардені. Після величезного успіху в Лондоні відбулося триумфальне турне по багатьох країнах світу. Потім протягом двох років він працював над фільмом про життя в Індії й Афганістані. Потім у житті Л. Е. Томаса почалася чорна смуга. Після низки неймовірних невдач він опинився в Лондоні без копійки за душею. Я був із ним у той час. Пригадую, як нам доводилося замовляти дешеві блюда в дешевих ресторанах. У нас не було б можливості харчуватися навіть там, якщо б ми не позичили гроші в одного відомого шотландського художника — Джеймса Макбі. Суть цієї розповіді ось у чому: навіть коли Лоуел Томас заборгував великі гроші й переживав тяжкі розчарування, він клопотався про розв'язання своїх проблем, проте не хвилювався через них. Він розумів, що не можна розволочитися, інакше усі відвернуться від тебе, навіть кредитори. Тому кожного ранку перед тим, як піти у своїх справах, він купував квітку, вставляв її в петлицю й весело йшов по Оксфорд-стріт із гордо піднятою головою. Його думки

були мужні й оптимістичні, і він не дозволяв собі піддаватися суму й думати про поразку. Він дивився на поразку як на елемент гри, як на корисне тренування для тих, хто прагне досягти успіху в житті.

Наше ставлення до життя має неймовірний вплив на наші фізичні сили. Відомий англійський психіатр Дж. Е. Хедфілд наводить вражаючі приклади у своїй чудовій книзі «Психологія сили»: «Я провів експеримент із трьома чоловіками, — пише Дж. Е. Хедфілд. — Я перевіряв вплив інспірації на їхню фізичну силу, яка вимірювалася за допомогою динамометра».

Експеримент проводився за трьох різних умов, і кожного разу Дж. Е. Хедфілд просив піддослідних стискати динамометр якомога сильніше.

Коли експеримент проводився за нормальних умов, середня сила стиснення складала 101 фунт. Потім експеримент проводився після того, як піддослідні були загипнотизовані. Спочатку їм навіяли думку, що вони дуже слабкі. У результаті вони змогли вижати тільки 29 фунтів — менше третини їхньої нормальної сили. Один із цих трьох чоловіків, які брали участь в експерименті, був боксером; коли під гіпнозом йому сказали, що він слабкий, йому, за його словами, здалося, що рука в нього стала «крихіткою, як у дитини».

Під час третього експерименту Хедфілд сказав їм, що вони дуже сильні. Після цього піддослідним удалося вижати в середньому по 142 фунти. Коли свідомість була заповнена позитивними думками про силу, то їхня дійсна фізична сила збільшилася майже на п'ятдесят відсотків.

Така неймовірна сила нашого умонастрою.

Для того, щоб ще раз проілюструвати дію магічної сили думки, я розповім про одну з найбільш вражаючих подій в історії Америки. Про це можна було б написати книгу, але я розповім коротко. Однієї морозної жовтневої ночі невдовзі після закінчення Громадянської війни бездомна нужденна жінка, яка була на цьому світі просто мандрівницею, постукала в двері місіс Вебстер, дружини морського капітана у відставці, що жила в Амбесбурі.

Відчинивши двері, місіс Вебстер побачила маленьку тендітну істоту, «не більше ста футів переляканих кісток і шкіри». Незнайомка (місіс Гловер, як вона відрекомендувалася) пояснила, що вона шукає притулку, де вона могла б поміркувати над розв'язанням однієї складної проблеми, що не дає їй спокою.

«Чому б вам не залишитися тут? — запитала місіс Вебстер. — Я мешкаю одна в цьому великому будинку».

Місіс Гловер, може, і залишилася б у будинку «матері» Вебстер, якщо б її зять Білл Еліс не приїхав із Нью-Йорка у відпустку.

Коли він дізнався, що в їхньому домі живе місіс Гловер, він закричав: «Мені не треба в моєму домі лайдаків!» і виштовхнув бездомну жінку за двері. Ішов сильний дощ. Кілька хвилин вона стояла під дощем, а потім пішла понад дорогою, сподіваючись знайти притулок.

А ось те, що вас здивує. Цій «лайдачці», яку Білл Еліс виштовхнув за двері, було призначено мати такий величезний вплив на світогляд людства, як нікому у світі. Ця жінка тепер відома багатьом її щирим послідовникам як Мері Бейкер Еді — проповідниця християнського вчення.

Вона зазнала в житті хвороби, суму й трагедії. Її перший чоловік помер незабаром після їхнього одруження. Другий її чоловік зраджував її з іншою жінкою. Згодом він помер у будинку для бідних. У неї була одна дитина — син, якого через бідність, хвороби й злидні довелося залишити в чотирьохрічному віці. Вона втратила з ним зв'язок і не мала можливості бачитися із сином протягом тридцяти одного року.

Через те, що в неї самої було погане здоров'я, місіс-Еді довгий час цікавилась тим, що вона сама називала «наукою зцілення розуму». Але, коли вона була в Лінні, в її житті трапилася драматична подія: якось морозним днем вона йшла центром міста, упала на асфальт, покритий льодовою кіркою, і знепритомніла. У цьому падінні вона так нашкодила своїй спині, що від спазмів її били конвульсії.

Навіть лікарі вважали, що вона помере. За їхніми прогнозами її судилося, якщо навіть вона вилікується, бути все життя прикованою до ліжка.

Лежачи на тому, що вона вважала своєю Божою постілью, Мері Бейкер Еді відкрила Біблію і, заявляє вона, священна сила змусила її прочитати такі рядки писання: «І принесли вони до нього паралізованого чоловіка, що був прикований до ліжка; і сказав Ісус цьому паралізованому: «Син мій, радій, я відпускаю тобі гріхи твої... Піднімись, залиши своє ліжко й іди додому». І чоловік піднявся й пішов додому». Ці слова Ісуса породили в неї таку силу, таку віру, таку хвилю живлющої енергії, що вона відразу ж встала з ліжка й пішла.

«Цей випадок, — розповідала місіс Еді, — підштовхнув мене до відкриття, як почуватися добре самій і як навчити цьому інших. Я винайшла наукове підтвердження гіпотези, що мозок — причина всього, звідси й різні розумові феномени».

Ось так Мері Бейкер Еді стала відомим проповідником християнської релігії — релігії, що розповсюдилася по всьому світі.

Ви, мабуть, зараз скажете: «Цей чоловік — Карнегі — оспівує християнське вчення». Але ні, ви помиляєтеся. Я не проповідник

християнства. Проте чим довше я живу в цьому світі, тим більше я вірю в силу думки. Навчаючи дорослих протягом багатьох років, я знаю, що чоловіки й жінки здатні позбавитися хвилювання, страху й різних захворювань і змінити своє життя, змінивши свої думки. Я знаю! Знаю!! Знаю!!! Сотні разів я спостерігав неймовірні метаморфози всього життя людини. Я бачив їх так часто, що вони мене вже не дивують.

Наприклад, неймовірна зміна, що добре ілюструє силу думки, трапилася з одним із моїх студентів. У нього був нервовий розлад. Що його спричинило? Хвилювання. Цей студент розповідав мені: «Я хвилювався стосовно будь-чого: стосовно того, що я дуже худий і що я лисію; я боявся, що не зможу заробити достатньо грошей, щоб одружитися; я думав, що не зможу стати гарним батьком; я боявся втратити свою подругу, з якою хотів одружитися. Мені не подобалось моє життя. Я хвилювався через враження, яке справляю на інших людей. Я хвилювався, що в мене відкриється виразка шлунку. Я більше не міг працювати, я залишив роботу. У мене всередині створилася така напруга, що я нагадував собі кип'ятильник без захисного клапана. Тиск був такий великий, що щось мало статися — і воно сталося. Якщо у вас коли-небудь був нервовий розлад, — Богу дякувати, якщо не було, — то ви знаєте, що жоден фізичний біль не може зрівнятися з болем душевним.

Мій розлад був настільки серйозний, що я не міг спілкуватися навіть зі своєю сім'єю. Я не міг контролювати свої думки. Я був сповнений страху. Я підхоплювався при найменшому шумі. Я всіх уникав. Я міг розплакатися без будь-якої очевидної причини.

Кожний день був мукою. Мені здавалося, що всі залишили мене — навіть Бог. Мені хотілося плигнути в ріку й покінчити з цим усім.

Але замість цього я вирушив у подорож до Флориди, сподіваючись, що зміна місця допоможе мені. Щойно я сів у потяг, мій батько дав мені листа й сказав, щоб я не відкривав його до того, як приїду до Флориди. Я потрапив у Флориду якраз у пік туристичного сезону. Оскільки я не міг дозволити собі взяти номер у готелі, я найняв кімнату. Я спробував влаштуватися на роботу портовим вантажником, але мені й тут не пощастило. Тому я проводив час на пляжі. Тут, у Флориді, я почувався навіть гірше, ніж удома. Я пригадав про батьків лист і прочитав його. Тато писав: «Синку, хоча ти зараз в 1500 милях від дому, ти відчуваєшся таким же нещасним, хіба не так? Я чекав цього, тому що ти взяв із собою одну річ, яка є причиною всіх твоїх проблем: це ти сам, синку. Не думай, що в тебе є якісь фізичні недоліки. І в твоїх стражданнях не звинувачуй обставини — причина твоїх нещастя —

це те, що ти думаєш про своє життя. Адже «людина є те, що вона про себе думає». Коли ти, синку, це зрозумієш, повертайся додому: ти одужаєш».

Лист батька дуже мене розгнівав. Я шукав співчуття, а не почання. Я був настільки розлютований, що вирішив раз і назавжди ніколи більше не повертатися додому. Усю ту ніч я проблукав вулицями Майямі й випадково потрапив до церкви, де проводилося служіння. Оскільки мені йти було нікуди, я залишився й послухав проповідь, у якій містилися такі слова: «Той, хто подолає свій дух, буде сильніший за того, хто завоює місто». Коли я сидів у святому місці й слухав ті самі слова, що їх написав у своєму листі мій батько, мій мозок став потроху визволятися від зібраного там сміття. Уперше в житті я був здатен мислити чітко й розумно. Я усвідомив, яким я був дурнем. Я був гірко вражений, коли зрозумів, як я поведився: я прагнув змінити весь світ і всіх у цьому світі, коли єдина річ, яку справді треба було міняти, — це фокус лінз мого фотоапарата, тобто мого розуму.

Наступного ранку я спакував речі й вирушив додому. Через тиждень я повернувся до своєї роботи. Лише через чотири місяці я одружився з дівчиною, яку боявся втратити. У нас зараз щаслива сім'я й п'ятеро дітей. Бог дав мені моральне й матеріальне благополуччя. У часи мого нервового розладу я очолював відділення з вісімнадцяти чоловік. Тепер я директор картонної фабрики й у моєму розпорядженні чотириста п'ятдесят працівників. Життя зараз здається мені набагато повнішим і дружелюбнішим. Гадаю, що тільки тепер я можу оцінити справжню його цінність. У складні моменти, коли хвилювання намагається заповзти в моє життя (це трапляється з кожним), я наказую своєму «фотоапарату» поміняти фокус, і все налагоджується.

Чесно кажучи, я навіть радий, що зазнав нервового розладу, тому що завдяки йому я зрозумів, як сильно може впливати думка на наше тіло й нашу душу. Тепер я можу змусити працювати мої думки на мене, а не проти мене. Тепер я бачу, що мій тато був правий, коли він сказав, що насправді мої страждання спричинили не обставини, а те, що я думав про ці обставини. І щойно я зрозумів це, явилукувався». Ось чому життя навчило цю людину.

Я глибоко впевнений у тому, що наш душевний спокій і радість життя залежать не від того, де ми знаходимося, що ми маємо або який у нас соціальний статус, а зумовлюються виключно нашим умонастроєм. Зовнішні чинники до цього непричетні. Візьмімо, наприклад, історію старого Джона Брауна, якого повісили за те, що він захопив урядовий арсенал у місті Хаперс-Феррі й закликав рабів до повстання. Він їхав на шибеницю, сидячи на своїй

труні. Тюремник, що їхав поруч, був схвилюваний і нервувався. Але старий Джон Браун залишався спокійним і незворушним. Пройдждаючи мимо гір Блу-Ридж, що у Вірджинії, він вигукнув: «Яке чудове місце! У мене ніколи раніше не було можливості помилуватися ним!»

Або візьмемо випадок Роберта Фалкона Скотта і його товаришів, що були першими англійцями, які досягли Південного полюса. Їхній шлях назад був, мабуть, одним із найтяжчих випробувань, яких довелося зазнати людині. У мандрівників закінчилися харчі й пальне. Вони не могли більше просуватися вперед, оскільки протягом кількох днів і ночей бушував жадливий буран. Вітер був таким лютим, що проривав борозни в полярному льоді. Скотт і його товариші знали, що мають померти; коли вони вирушали в подорож, вони про всяк випадок взяли з собою морфій, щоб мати можливість позбавитися мук. Варто було прийняти велику дозу опіуму — і можна було спокійно заснути й ніколи не прокинутися. Проте вони не скористалися цим наркотиком і, вмираючи, співали «радісні й надихаючі пісні». Ми дізналися про це з їхнього прощального листа, який через вісім місяців пошукова група знайшла разом із їхніми замерзлими тілами.

Так, якщо ми сповнені творчими поривами, мужністю й спокоем, то ми здатні насолоджуватися природою, сидячи на власній труні, і співати «радісні й надихаючі пісні» у своїх палатках, помираючи від голоду й холоду.

Сліпий Мільтон усвідомив цю істину триста років тому:

«Розум людини — в собі, і сам він
здатен перетворити рай на пекло й пекло на рай».

Ставлення до життя Наполеона й Елен Келлер повністю підтверджують цю думку. Наполеон досяг усього, чого звичайно прагнуть люди: слави, влади й багатства. Однак, перебуваючи на острові Св. Єлени, він сказав: «У моєму житті ніколи не було хоча б шести щасливих днів». А сліпоглухоніма Елен Келлер стверджувала: «Моє життя таке чудове!»

Якщо за півстоліття я чомусь і навчився, то тільки тому, що «ніхто в світі не може дати вам душевний спокій, крім вас самих».

Я просто намагаюся повторити прекрасні слова, що були сказані Емерсоном у кінці його есе «Довіра до себе»: «Перемога в політиці, підвищення прибутку, одужання після хвороби, повернення з подорожі друга або якась інша приємна подія породжують радість у твоїй душі. Ти мариш, що попереду в тебе прекрасна пора. Не вір цьому. Ніхто не наповнить твою душу спокоем, крім тебе самого».

Епіктет, великий філософ-стоїк, попереджав, що нам слід приділяти більше уваги витісненню поганих думок із голови, ніж видаленню «пухлин і наривів, що з'являються на нашому тілі».

Епіктет казав про це дев'ятнадцять століть тому, але сучасна медицина підтримала б його. Так доктор Дж. Кенбі Робінсон заявив, що чотири з п'яти пацієнтів у лікарні страждають на хвороби, викликані емоційною напругою й стресами. Це часто спостерігаємо й у випадку органічних розладів. «У ренті-рент, — сказав він, — ці хвороби являють собою результат непристосованості людини до життя і його проблем».

Великий французький філософ Монтень зробив своїм девізом такі слова: «Людина страждає не стільки від того, що відбувається, як від того, як вона оцінює те, що відбувається». А наша оцінка того, що відбувається, цілком залежить від нас.

Ви запитаете, як я смію заявляти вам в обличчя, — коли ви виснажені хвилюванням, і ваші нерви напружені, як дріт, що ось-ось розірветься, — як я смію так нахабно вимагати від вас змінити ваш спосіб мислення за допомогою вольового зусилля? Так, я наполягаю саме на цьому! І це ще не все. Я збираюсь продемонструвати, як саме це зробити. Для цього, мабуть, знадобиться трохи ваших зусиль, але секрет дуже простий.

Уільям Джеймс, якого вважають корифеєм в області практичної психології, якось адійснив таке спостереження: «Ми зазвичай вважаємо, що дія являє собою наслідок настрою, але насправді перше невід'ємне від другого. Регулюючи свої дії, які безпосередньо контролюються нашою волею, ми можемо опосередковано регулювати наш настрій, який цьому контролю не підвладний».

Іншими словами, Уільям Джеймс вважає, що ми не здатні негайно змінити наш емоції «за допомогою одного лише вольового зусилля», але ми дійсно можемо змінити свої дії. А коли ми змінюємо наші дії, ми автоматично змінюємо наш психотип.

«Таким чином, — пояснює Уільям Джеймс, — якщо ви сумуєте, ви не можете відразу ж повеселішатися. Але якщо ви будете весело сидіти, рухатися й розмовляти, ви мимовільно оживете серцем».

Чи цей простий трюк насправді допомагає? Він діє подібно пластичній операції! Спробуйте випробувати це на собі. Передусім усміхайтесь — широко, весело й від широкого серця; розправте плечі, дихайте глибше й спробуйте заспівати якусь веселу пісеньку. Якщо ви не вмієте співати — свистіть. Якщо не можете свистіти — муркотіть собі під ніс. Ви відразу ж зрозумієте, що мав на увазі Уільям Джеймс. Адже фізично неможливо залишатися сумним і пригніченим, якщо ви наділи маску щасливої людини!

Це одна з невеликих, проте основних істин природи, і вона може творити чудеса у вашому житті. Я знайомий з однією жінкою з Каліфорнії — не буду називати її ім'я — яка могла б звільнитися від усіх своїх нещастя за двадцять чотири години, відаючи про цей секрет. Вона була вже немолодою вдовою — визнаю, що це сумний факт, але чи намагається вона хоча б поводитися так, нібито вона щаслива? Ні. Якщо ви запитаете, як її здоров'я, вона відповість: «О, у мене все гаразд», але вираз її обличчя, сумні інтонації кажуть: «Боже мій, якби ви тільки знали, як мені тяжко!» Створюється враження, що вона засуджує вас за те, що ви смієте бути щасливими в її присутності. Сотні жінок перебувають у більш тяжкому становищі, ніж вона: чоловік залишив їй достатньо грошей по своєму страховому полісу, щоб вона не бідувала до кінця своїх днів; її заміжні дочки завжди можуть притулити її. Та я рідко бачив, як вона посміхається. Вона скаржиться, що три її зяті скупі й егоїстичні люди. Але незважаючи на це, вона гостює в них місяцями. Крім того, вона нарікає, що дочки не роблять їй подарунків, хоча вона таємно копить гроші: на її думку, гроші мають бути відкладені «на старість». Ця жінка отруєє життя собі й своїм бідним дітям! Але чи так повинно бути? Усе це дуже сумно. Адже вона могла б змінитися, якщо б захотіла, і нещасна, озлоблена стара жінка, що постійно скаржиться на своє життя, перетворилася б на ушанованого й усіма любимого члена родини. Для того, щоб відбулося таке перетворення, їй слід було б почати поводитися так, нібито їй весело й вона любить своїх близьких, а не оплакувати своє гірке життя.

Х. Дж. Енглерт із Телл-Сіті, що в Індіані, усе ще живий тільки завдяки тому, що він знає цей секрет. Десять років тому містер Енглерт захворів на скарлатину, яка дала ускладнення — нефрит. Він звертався до багатьох лікарів, «навіть до знахарів», як розповідав він мені, але ніхто не міг йому допомогти.

Незабаром у нього виникли інші ускладнення. Різко підвищився кров'яний тиск. Коли він звернувся до лікаря, виявилось, що його тиск дорівнює максимальній величині шкали. Йому сказали, що він знаходиться в критичному стані: захворювання прогресує, і йому краще привести свої справи в порядок.

«Я пішов додому й перевірів, чи сплачений мій страховий поліс. Потім я висповідався у всіх своїх гріхах і впав у тугу.

Я усіх зробив нещасними. Страждали моя дружина й родичі, а я перебував у сильній депресії». Однак скоро я сказав собі: «Ти поводишся, як дурень! Ти, може, проживеш ще рік, так чому ж не спробувати прожити його щасливо?»

Я розправив плечі, широко посміхнувся й спробував поводитися так, мовби в мене все гаразд. Визнаю, що спочатку мені довелося

зробити над собою зусилля, але я примусив себе виглядати веселим і задоволеним життям, і це допомогло не тільки моїй сім'ї, а й мені.

Незабаром я й справді став *почуватися* краще — майже так само добре, як я намагався показати. Мій стан помітно поліпшився. І зараз, коли вже минуло кілька років після моїх гаданих похорон, я не тільки живий, здоровий і щасливий, але й мій кров'яний тиск зменшився! Я напевне знаю одне: прогноз лікаря, безсумнівно, виправдався б, якщо б я продовжував думати про смерть і поразку. Мені вдалося подолати хворобу виключно завдяки зміні способу мислення!»

Дозвольте поставити вам одне запитання. Якщо веселий, щасливий вигляд і позитивний оздоровчий спосіб мислення допомогли цій людині врятувати собі життя, то чому ми дозволяємо собі бути хоча б трохи сумними й пригніченими? Для чого ми робимо сумними й пригніченими себе й тих, хто поряд із нами, якщо в нас є можливість поступово стати щасливими, почавши грати роль щасливих і задоволених життям людей?

Багато років тому я прочитав невеличку книжку, яка мала доленосний вплив на моє подальше життя. Вона називалася «Як людина думає». Її написав Джеймс Лейн. Ось що там сказано:

«Правда в тому, що коли людина змінює своє ставлення до людей і речей, вони також змінюють своє ставлення до неї... Як тільки людина починає радикально змінювати свої думки, вона, дивуючись, спостерігає, як швидко змінюються матеріальні умови її життя. Люди притягують до себе не те, що хочуть, а те, ким вони насправді є... Божество, що визначає наші долі, — у нас самих... Воно — це наша справжня сутність... Усе, чого людина досягає, є безпосереднім результатом її власних думок... Людина здатна піднятися, одержати перемогу й досягти успіху, якщо вона підвищує свої думки. Вона може виявитися слабкою, жалюгідною і нещасною, якщо відмовиться від цього».

Як сказано в Книзі Буття, Творець надав людині владу над усією величезною землею. Безсумнівно, це великий дар. Але мені ні до чого такі надкоролівські прерогативи. Усе, чого я прагну, — це мати владу над собою, над своїми думками, страхами, над своїм розумом і своєю душею. І найчудовіша річ у тому, що я знаю, як досягти цієї влади будь-коли, коли захочу. Для цього мені слід просто керувати своїми діями, а вони в свою чергу вплинуть на мої реакції.

Таким чином, давайте пригадаємо такі слова Уільяма Джеймса: «Багато з того, що ми називаємо Злом, часто можна перетворити на підбадьорливе й надихаюче Добро простою зміною свого настрою: від страху й суму слід перейти до боротьби».

Так будемо ж боротися за своє щастя!

Давайте почнемо боротися за своє щастя, ідучи за щоденною програмою веселого й конструктивного мислення. Ось ця програма. Вона називається «Саме сьогодні». Я вважаю її настільки стимулюючою, що розповсюдив сотні копій. Її написала покійна Сибіла Ф. Партрідж тридцять шість років тому. Якщо ми з вами будемо виконувати цю програму, ми витіснимо більшу частину хвилювання з нашого життя й надмірно збільшимо те, що французи називають *la joie de vivre* («радість життя»).

САМЕ СЬОГОДНІ

1. Саме сьогодні я буду щасливим. Це означає, що я буду керуватися словами Авраама Лінкольна, який сказав, що «більшість людей щасливі приблизно настільки, наскільки вони повні рішучості бути щасливими». Щастя знаходиться в середині нас; воно не є результатом зовнішніх обставин.
2. Саме сьогодні я спробую пристосуватися до того життя, яке в мене є, й не буду намагатися пристосувати все до моїх бажань. Я буду сприймати мою сім'ю, мою роботу й обставини мого життя такими, які вони є, і спробую пристосуватися до них.
3. Саме сьогодні я покілююся про своє здоров'я. Я зроблю зарядку, займусь своїм тілом, буду правильно харчуватися, намагатимуся не шкодити своєму здоров'ю й не нехтувати ним, щоб мій організм став ідеальною машиною для виконання моїх вимог.
4. Саме сьогодні я приділю увагу розвитку свого розуму. Я вивчу щось корисне. Я не буду розумовим ледарем. Я прочитаю те, що вимагає зусиль, міркувань і концентрації розуму.
5. Саме сьогодні я займусь моральним удосконаленням: я зроблю комусь щось корисне так, щоб він не знав про це, і виконаю дві справи, які мені не хочеться робити, — просто для тренування, як радить Уільям Джеймс.
6. Саме сьогодні я буду доброзичливим. Я спробую виглядати якомога краще, надіну те, що мені личить, буду розмовляти тихим голосом, люб'язно поводитися, не буду жаліти похвал, спробую нікого не критикувати, ні до кого не чіплятися, не намагатимуся кимось керувати або вказувати на помилки.
7. Саме сьогодні я спробую жити тільки сьогоднішнім днем, не буду намагатися вирішити проблему всього свого життя відразу. Протягом дванадцяти годин я зможу робити такі речі, які б викликали в мене жах, якщо б мені довелося займатися ними все життя.

8. Саме сьогодні я складу програму своїх справ. Я запишу, що я збираюсь робити кожної години. Можливо, я не зможу точно дотримуватись цієї програми, але я складу її. Це звільнить мене від двох зол — поспіху й нерішучості.
9. Саме сьогодні я півгодини проведу спокійно на самоті й спробую розслабитися.
10. Саме сьогодні я не буду боятися, особливо не буду боятися бути щасливим, насолоджуватися красою, любити й вірити, що ті, кого я люблю, люблять мене.

Якщо ви хочете сформувати в себе умонастрій, який дасть вам спокій і щастя, виконуйте правило перше:

**Думайте й поведьтєся життєрадісно — і ви станете
почуватися життєрадісним.**

Розділ 13

Висока ціна за прагнення поквитатися

Одного вечора багато років тому мені випало відвідати Йелоустонський національний парк. Я сидів разом із іншими туристами на балконі. Ми милувалися чудовим лісом, де зростали ялинки й сосни. Незабаром перед нами з'явився звір, на якого ми чекали: гроза лісів — ведмідь гризлі. Він вийшов на світ і почав пожирати покидьки, що їх викинули з кухні одного з прилеглих готелів. Лісничий, майор Мартіндейл, сидячи на коні, розповів зацікавленим туристам про ведмедів. Ми дізналися, що гризлі може подолати будь-якого іншого звіра, крім, мабуть, бізона й кадьякського ведмеда. Однак у той вечір я помітив, що ведмідь дозволив вийти з лісу й разом із ним їсти тільки одній тварині — скунсу. Гризлі прекрасно знав, що може знищити скунса одним ударом своєї величезної лапи. Чому він не зробив цього? Тому, що розумів, що навіть великому гризлі не варто зв'язуватися зі скунсами.

Я також переконався в цьому. Коли я був хлопчиком і жив на фермі, я ловив чотириногих скунсів у живій загорожі в Міссурі, а коли став дорослим, зустрічав двоногих скунсів на тротуарах Нью-Йорка. Гіркий досвід навчив мене, що не варто зв'язуватися зі скунсами.

Так само із нашими ворогами. Коли ми ненавидимо своїх ворогів, ми надаємо їм владу над нами — вони впливають на наш сон, апетит, кров'яний тиск, наше здоров'я й щастя. Наші вороги вдарили б ногами від радості, якби знали, скільки хвилювання,

мук і неприємностей вони нам доставляють! Наша ненависть не завдає їм шкоди, але вона перетворює наше життя на пекельні муки.

Як ви гадаєте, хто сказав ці слова: «Якщо егоїстичні люди намагаються використати вас у своїх цілях, викресліть їх із числа своїх знайомих, але не намагайтеся поквитатися з ними. Стараючись поквитатися, ви завдаєте більше шкоди собі, ніж їм»? Схоже на те, що це було сказано яким-небудь ідеалістом, який дивиться на життя крізь рожеві окуляри. Але ви помиляєтесь. Ці слова появились в бюлетені, що був випущений поліцейським відділком міста Мілуокі.

Як може зашкодити спроба розквитатися? Це небезпечно з кількох причин. Відповідно до статті, надрукованої в журналі «Лайф», це може навіть підірвати ваше здоров'я. У статті сказано: «Провідною особливістю людини, що страждає на гіпертонію, є злопам'ятство; коли злопам'ятство стає хронічним, воно викликає сердечну гіпертонію й сердечні захворювання».

Отже, тепер ви розумієте, що коли Христос сказав: «Любіть ворогів своїх», він проповідував не тільки правильні етичні принципи. Це співвідноситься з провідними принципами медицини двадцятого століття. Слова Христа «прощайте сім раз по сімдесят разів» допоможуть уберегтися від підвищеного кров'яного тиску, сердечних хвороб, виразок шлунку і багатьох інших захворювань.

Одна моя знайома нещодавно зазнала серцевого нападу. Лікар призначив їй постільний режим і вимагав, щоб вона ні в якому разі не сердилася. Лікарі знають, що при слабкому серці приступ гніву може вбити людину. Чому я сказав «може вбити»? Кілька років тому такий напад насправді вбив володаря ресторану в Спокани, штат Вашингтон. Переді мною лежить лист Джері Суортаута, начальника поліції Спокана, в якому говориться: «Кілька років тому Уільям Фолкабер — шістдесятирічний володар кафе в Спокани — розлютився через те, що кухар збирався пити каву з його чашки. Володар кафе був настільки розлючений, що схопив револьвер і став ганятися за кухарем і раптово помер від серцевого нападу. А рука його все ще стискувала револьвер. Згідно з висновком судового експерта, гнів спричинив серцевий напад».

Коли Христос сказав: «Любіть ворогів ваших», він водночас радив нам, як покращити нашу зовнішність. Я (та й ви теж) знаю людей, чиї обличчя покриті зморшками, мають непривітний вираз і спотворені злопам'ятством. Жодна косметична процедура в світі не зможе поліпшити їхню зовнішність хоча б наполовину так, як би це зробило серце, сповнене всепрощення, ніжності й любові.

Ненависть позбавляє нас здатності насолоджуватися навіть смачною їжею. У Біблії так говориться про це: «Краще обід із

зелені й при ньому любов, ніж із відгодованого бика й при ньому ненависть».

Наші вороги, мабуть, потирали б злорадно руки, якби довідалися, що наша ненависть виснажує нас, роблячи нас втомленими й знервованими, псує нашу зовнішність, приносить нам сердечні захворювання і скорочує наше життя.

Навіть якщо ми не можемо любити своїх ворогів, давайте, принаймні, любити себе. Давайте любити себе настільки, щоб не дозволити ворогам керувати нашим щастям, нашим здоров'ям і шкодити нашому вигляду. За словами Шекспіра:

Не дуже розпалюйте піч для ворогів своїх —
А то згорите самі.

Коли Іісус сказав, що нам слід прощати ворогів наших «сім раз по сімдесят разів», він проповідував також здоровий глузд у ділових стосунках. Я проілюструю це таким прикладом. Переді мною лежить лист, написаний Георгом Рона, що живе в Швеції. Протягом багатьох років Георг Рона був адвокатом у Відені, але під час Другої світової війни перебрався до Швеції. У нього не було грошей, йому дуже була потрібна робота. Оскільки Рона знав кілька мов, він надіявся влаштуватися на посаду кореспондента в якійсь фірмі, що займається імпортом й експортом. Більшість фірм відповіли, що їм не потрібні такі спеціалісти, оскільки зараз війна, але обіцяли внести до своєї картотеки його прізвище і т. д. і т. п. А директор однієї фірми надіслав Георгу Рона листа, в якому писав: «У вас склалося хибне уявлення про те, чим займається моя фірма. До того ж, ви справляєте враження не дуже розумної людини. Мені не потрібний кореспондент. Але, якщо б і був потрібний, то я б не взяв вас на роботу, тому що ви навіть не вмієте писати шведською. У вашому листі численні помилки».

Коли Георг Рона прочитав цього листа, він дуже розлютився. З якої рації цей швед вирішив, що він не вміє писати шведською? Адже в листі шведа було також багато помилок! І ось Георг Рона написав листа, який мав «убити» цю людину. Потім він зупинився. Він сказав собі: «Зачекай хвилинку. А що, як він має рацію? Я вивчив шведську, але це не моя рідна мова. Може, я роблю помилки, про які не знаю сам. А якщо так, то я повинен вивчати мову ще настійніше, якщо я коли-небудь сподіваюся отримати роботу. Ясна річ, цей директор зробив мені послугу, хоча не це було його наміром. Навіть те, що він висловив свої зауваження в неввічливій формі, не змінює того, що я маю йому дякувати. Отже, я повинен написати йому листа й висловити свою вдячність».

Тоді Георг Рона порвав злобного листа, якого було вже написано, і склав іншого листа, у якому було написано: «Було дуже люб'язно з вашого боку написати мені, не зважаючи на те, що вашій фірмі не потрібний кореспондент. Шкодную, що не мав вірного уявлення про діяльність вашої компанії. Я надіслав вам листа саме через те, що цікавився діяльністю компаній, які займаються імпортом й експортом, а ваше ім'я було назване як ім'я одного з лідерів у цій сфері. Я не знав, що в моєму листі є граматичні помилки. Я дуже шкодную й соромлюсь цього. Тепер я займусь пильнішим вивченням шведської мови й спробую уникати помилок. Дозвольте мені подякувати вам за те, що допомогли мені стати на шлях самовдосконалення».

Через кілька днів прийшла відповідь начальника фірми, який просив Георга Рона зустрітися з ним. Рон познайомився з ним — і отримав роботу. Георг Рона переконався на власному досвіді, що «смиренна відповідь гасить гнів».

Ми можемо бути не настільки святими, щоб любити своїх ворогів, але заради свого власного здоров'я й щастя давайте принаймні простимо їх і забудемо про їхнє існування. Мабуть, це наймудріша річ, яку ми можемо зробити. «Те, що вас образили або пограбували, — сказав Конфуцій, — нічого не значить, якщо ви не будете постійно про це згадувати». Якось я запитав сина генерала Ейзенхауера, Джона, чи був його батько злопам'ятним. «Ні, — відповів той. — Тато ніколи ні хвилини не думає про тих людей, які йому неприємні».

Існує старе прислів'я, що дурень той, хто ніколи не розлючується, мудрий же той, хто може справитися зі своєю люттю.

Така була лінія поведінки в Уільяма Дж. Гейнора, колишнього мера Нью-Йорка. На нього звели наклеп у жовтій пресі. Потім якийсь маніяк випалив у нього й трохи не вбив. Борючись у лікарні за своє життя, він сказав: «Кожного вечора я прощаю всіх і вся». Чи здається він вам надмірним ідеалістом? Забагато доброти й світлої віри? Якщо так, то давайте звернемося за порадою до великого німецького філософа Шопенгауера, автора книги «Етюди песимізму». Він вважав, що життя являє собою марну й болісну пригоду, і тому знаходився в стані постійної туги. Але все ж із глибини свого відчаю Шопенгауер вигукнув: «Намагайтеся не відчувати ні до кого антипатії».

Якось я розмовляв із Бернардом Барухом — людиною, яка була довіреним консультантом шести президентів: Вільсона, Гардінга, Куліджа, Гувера, Рузвельта й Трумена. Я запитав його, чи хвилювали його коли-небудь нападки його ворогів. Він відповів: «Жодна людина не може ані принизити, ані розхвилювати мене. Я цього не дозволю».

Ніхто не може ані принизити, ані розхвилювати нас, якщо тільки ми самі це не дозволимо.

Палки й камені можуть зламати мої кістки,
Але слова ніколи не зможуть поранити мене.

Протягом століть людство схилялося перед такими людьми, як Христос, які не тримали злоби до своїх ворогів. Я часто відвідував Джасперовський національний парк у Канаді й милувався однією з найкрасивіших гір у західному світі, що була названа на честь Едіт Кейвелл. Вона була англійською медсестрою, яку 12 жовтня 1915 року розстріляли німецькі солдати. Чи скоїла вона якийсь злочин? Вона жила в Бельгії й у своєму будинку ховала, годувала й лікувала французьких і англійських солдатів, яким потім допомагала втекти до Голландії. Коли англійський священник увійшов до неї в камеру, щоб підготувати її до смерті, вона вимовила дві фрази, що увіковічені в бронзі й граніті: «Я усвідомлюю, що патріотизм — це ще не все. Я не повинна ні до кого мати ані ненависті, ані злоби».

Через чотири роки її прах був перевезений до Англії, а у Вестмінстерському абатстві проведені поминальні служіння. Тепер гранітна статуя однієї з безсмертних героїнь Англії стоїть у Лондоні напроти Національної портретної галереї. «Я усвідомлюю, що патріотизм — це ще не все. Я не повинна ні до кого мати ані ненависті, ані злоби».

Існує один вірний спосіб вибачити своїх ворогів і забути про них. Це зайнятися ділом, важливішим за проблему, якої вороги нам завдали. Тоді образа й неприязнь не будуть мати значення, тому що ми пам'ятаємо про нашу важливу справу. Візьмемо, наприклад, надзвичайно драматичну подію, яка трапилася в сосьних лісах Міссісіпі 1918 року. Самосуді Лоренс Джонс, чорношкірий учитель і проповідник, ледве не зазнав самосуду. Кілька років тому я відвідав школу, яку заснував Лоренс Джонс (школа «Пайні Вудс Кантрі»), і розмовляв із учнівською радою. Сьогодні ця школа відома на всю країну, а випадок, про який я хочу розповісти, трапився задовго до наших днів. Це трапилось у тривожні дні Першої світової війни. У районі центральної долини Міссісіпі пішли чутки, що німці підмовляють негрів почати повстання. Кілька білих людей раптово почули, як Лоренс Джонс звертається до свого приходу: «Життя — це боротьба, у якій кожна чорношкіра людина, щоб вижити й досягти успіху, повинна підняти шаблю й боротися».

Слів «підняти шаблю» й «боротися» було достатньо для збуджених людей, щоб зібратися вночі й повернутися до церкви. Вони,

обв'язавши священика мотузкою, протягнули його біля милі по дорозі, потім поставили його на вогнище, яке збиралися вже підпалити, як хтось вигукнув: «Нехай чорномазий що-небудь спочатку скаже перед тим, як згоріти. Промову! Промову!» Лоренс Джонс, стоячи на вогнищі, з мотузкою на шиї, говорив заради спасіння свого життя й заради продовження своєї *справи*. Він закінчив Іовський університет у 1907 році. Його твердий характер, блискучий розум, музичні здібності зробили його популярним як серед студентів, так і серед викладачів. Після університету він відхилив пропозицію володаря готелю зайнятися бізнесом, а прийняв пропозицію однієї багатой людини фінансувати своє музичне навчання. Чому? Тому що його надихала музика. Читаючи про життя Букера Т. Вашингтона, він також мріяв присвятити своє життя навчанню бідних, неосвічених представників своєї раси. Так він опинився в найвіддаленішому місці за двадцять п'ять миль на південь від Джексона. Заклавши свого годинника за один долар шістьдесят п'ять центів, він відкрив свою школу прямо в лісі на пеньках замість парт. Лоренс Джонс розповів цим людям, що прагнули крові, як він навчав неосвічених хлопчиків і дівчат, щоб вони могли стати хорошими фермерами, механіками, кухарями, домовласниками. Він розповів також і про білих людей, які допомогли йому заснувати школу «Пайні Вудс Кантрі», і про людей, які віддали школі свою землю, меблі, свиней, корів, гроші — і все це для того, щоб допомогти вчителю в його освітній роботі.

Коли згодом Лоренса Джонса запитували, чи ненавидить він людей, які тягли його по дорозі й хотіли спалити, він відповів, що він *зайнятий важливішою за ненависть справою — він занадто захоплений іншими, ніж собою*. «У мене немає часу сперечатися, — каже він, — немає часу сумувати й немає людини, яка б могла мене примусити звернути з мого шляху заради ненависті».

Лоренс Джонс говорив щиро, із зворушливою виразністю, і люди розчулилися. Врешті-решт один із ветеранів Громадянської війни сказав: «Здається, цей хлопець каже правду. Я знаю людей, чий імена він навів. Він робить добре діло. А ми помилилися. Нам треба допомогти йому, а не карати його». Ветеран пустив свого капелюха в гурт і, коли він знов повернувся до нього, дістав звідти п'ятдесят два долари й сорок центів, які зібрали люди, що хотіли катувати засновника школи «Пайні Вудс Кантрі», людину, яка сказала: «У мене немає часу сперечатися, немає часу сумувати й немає людини, яка б могла мене примусити звернути з мого шляху заради ненависті».

Епікет дев'ятнадцять століть тому помітив, що ми, як правило, збираємо те, що посіяли, і чомусь доля завжди змушує нас

розплачуватися за наші злочиння. «Врешті-решт, — сказав Епиктет, — кожна людина заплатить за свої злочини. Людина, що це пам'ятає, не буде ні на кого сердитися, не буде обурюватися, не буде нікого сварити, не буде ображати, не буде ненавидіти».

Мабуть, жоден державний діяч не зазнав стільки образ, ненависті й обману, як Лінкольн. Однак, згідно з класичною біографією Герндона, у Лінкольна «ніколи думки про людей не відповідали його ставленню до них. Якщо треба було здійснити якусь важливу справу, він міг доручити її навіть своєму ворогові за умови, що той з цим справиться як слід. Якщо людина обмовляла його або грубо поводитися, проте була найкращою кандидатурою для цієї посади, то Лінкольн призначав її не сумніваючись, наче свого друга... Я не думаю, що він міг звільнити людину через те, що вона була його ворогом або просто не подобалася йому».

Лінкольна звинувачували й ображали саме ті люди, які займали в його уряді найвищі посади — Макклелан, Сьюард, Стентон і Чейс. Однак, за словами Герндона, Лінкольн вважав, що не треба схвалювати або лаяти людей за те, що вони зробили або не зробили, тому що «...усі ми так чи інакше знаходимося під впливом умов, обставин, навколишнього середовища, освіти, звичок і генетичних характеристик. Саме ці чинники формують людину й роблять її такою, якою вона є і якою залишиться назавжди».

Можливо, Лінкольн мав рацію. Якщо б ми з вами успадкували саме такі фізичні, психічні й емоційні особливості, які властиві нашим ворогам, і якщо б у житті ми зазнали того, що зазнали вони, ми б поводитися так само, як вони. І сумнівно, що ми могли б поводитися інакше. Давайте будемо досить поблажливі, як про це йдеться в молитві індіанців племені сіу: «О, Всесильний Дух! Утримай мене від осуду й критикування інших, поки на мені ці мокасини». Тому замість того, щоб ненавидіти наших ворогів, давайте пожаліємо їх і подякуємо Богові, що життя не зробило нас схожими на них. Замість того, щоб осуджувати наших ворогів і мститися їм, виявимо співчуття, готовність допомогти й простити, і будемо молитися за них.

Я виріс у родині, де кожного вечора читали вірші з Біблії, а потім ставали на коліна й читали «сімейну молитву». Я пригадую голос батька в тиші сільської ночі, який повторює слова Ісуса — слова, які будуть жити в наших серцях доти, доки людина прославляє ідеї, які проповідував Ісус: «Любіть ворогів своїх, благословляйте їх, коли вони проклинають вас, робіть їм добро, навіть якщо вони ненавидять вас, моліться за них, навіть якщо вони завдають вам шкоди й переслідують вас».

Мій батько намагався жити з цими словами Ісуса в серці; і вони дали йому внутрішній спокій, який часто марно шукають володарі й королі нашої землі.

Таким чином, щоб сформувати в себе умонастрій, який принесе вам душевний спокій і щастя, пам'ятайте правило друге:

Ніколи не намагайтеся поквитатися з вашими ворогами, тому що цим ви завдасте собі значно більшу шкоду, ніж їм.

Давайте поводитися так, як генерал Ейзенхауер: не будемо марнувати ані хвилини на людей, які нам неприємні.

Розділ 14

Якщо ви це зробите, то ніколи не хвилюватиметеся через невдячність

Нещодавно в Техасі я познайомився з людиною, яка, здавалося, перебувала на межі нервового зриву. Мене попередили, що не більш, ніж через п'ятнадцять хвилин після знайомства цей чоловік обов'язково розповість мені про причини свого гніву. Так і сталося. Випадок, через який він лютував, трапився одинадцять місяців тому, проте він був усе ще дуже обурений. Він не міг розмовляти про щось інше. Він розповів, що виплатив своїм тридцяти чотирьом співробітникам різдвяну премію в розмірі десяти тисяч доларів — кожен з них отримав приблизно триста доларів. І жодна людина не подякувала йому. «Я дуже жалкую, — скаржився він, — що взагалі щось їм сплатив!»

«Сердита людина, — казав Конфуцій, — завжди повна отрути». Цей чоловік був настільки сповнений отрути, що я від душі пожалів його. Йому було біля шістдесяти років. Відповідно до статистичних підрахунків страхових компаній, кожен з нас проживе трохи більше, ніж дві третіх різниці між нашим віком і вісімдесятьма роками. Отже, цьому чоловіку — якщо пощастить — залишилося прожити приблизно чотирнадцять або п'ятнадцять років. А він уже майже рік із того часу, що йому залишився, змарнував на образі й обурення з приводу події, яка безповоротно минула. Я його дуже пожалів.

Замість того, щоб обурюватися й жалітися, він міг би запитати себе, чому його вчинок не отримав належної оцінки. Може, він недоплачував своїм співробітникам і примушував їх забагато працювати. Може, вони не сприйняли різдвяну премію як подарунок, а сприйняли її як заслужений заробіток. Може, він був надто суворий і пихатий, тож ніхто не насмілювався й не вважав

за потрібне дякувати йому. Можливо, вони вважали, що премія була видана тому, що більша частина прибутку все одне йшла на сплату податку.

З іншого боку, можливо, його співробітники були егоїстичними, підлими й невихованими людьми. Може, й так. А може, й інакше. Я знаю про це не більше за вас. Але я також знаю, що сказав доктор Семюель Джонсон: «Вдячність — результат високого рівня розвитку людини. Ви не знайдете її серед невихованих людей».

Ось що я намагаюся вам пояснити: *цей чоловік зробив природну, але прикру помилку, очікуючи на подяку*. Він просто не знав людської природи.

Якщо б ви врятували життя людині, чи чекали б ви на подяку? Ви б, можливо, чекали. Але не Семюель Лейбовіц. Він був відомий адвокат із кримінальних справ; до того, як стати суддею, він врятував сімдесят вісім чоловік від електричного стільця! І як ви гадаєте, скільки з них подякували йому або хоча б надіслали різдвяну листівку? Скільки? Спробуйте відгадати... Правильно — жоден.

Христос вилікував десять прокажених за один день. Але скільки прокажених хоча б зупинилися, щоб подякувати йому? Тільки один. Коли Христос звернувся до своїх учнів і запитав їх: «Де ж інші дев'ять?» — виявилось, що всі інші вже пішли. Зникли, не подякувавши! Дозвольте мені поставити вам запитання: чому ми з вами, як той бізнесмен із Техаса, очікуємо більшої подяки за свої невеличкі послуги, ніж Ісус Христос?

А коли йдеться про гроші! Тут стан ще безнадійніший. Чарльз Швабер розповів мені, як він якось врятував банківського касира, який спекулював на біржі грошима, що належали банку. Швабер сплатив свої власні гроші, щоб врятувати цю людину від ув'язнення. Чи був касир йому вдячний? Так, якийсь час. Потім він обернувся проти Швабера, ганьбив й обмовляв його — людину, яка врятувала його від ув'язнення!

Якщо б ви дали одному з родичів мільйон доларів, чи чекали б ви від нього подяки? Так вчинив Ендрю Карнегі: він залишив своєму родичу мільйон доларів. Але якщо б Ендрю Карнегі встав із могили, він був би шокований, дізнавшись, що цей родич проклинає його! Чому? Тому що триста шістьдесят мільйонів старий Енді залишив благодійним установам, а йому, своєму родичеві, заповідав «лише якийсь жалюгідний мільйон».

Ось як трапляється. Людська природа завжди була такою, і наряд чи вона коли-небудь зміниться. Так чому ж не сприймати її такою, якою вона є? Чому ж не ставитися до цього реалістично, як Марк Аврелій — один з наймудріших правителів Римської імперії. Якось він відзначив у своєму щоденнику: «Сьогодні

я зустріну людей, які забагато говорять, людей, зосереджених тільки на самих собі, егоїстичних і невдячних. Але мене це не дивує й не хвилює, оскільки я не міг би уявити собі світ без таких людей».

Це досить розумно, справді, так? Якщо ми з вами весь час будемо скаржитися на невдячність, то кого в цьому звинувачувати? Людську природу чи наше нехтування нею? Тому не чекаймо на подяку. Якщо хтось подякує нам, це буде чудовим сюрпризом. А якщо ми не отримаємо подяки, не будемо засмучуватися.

Ось перша теза, на якій я хочу наголосити в цьому розділі: *людській природі властиво забувати про вдячність. Якщо ж ми будемо чекати на подяку, це закінчиться головним болем.*

Я знаю одну жінку з Нью-Йорка, яка постійно скаржиться, що вона одинока. Ніхто з родичів не хоче її бачити — і не дивно. Якщо ви відвідаєте її, вона буде протягом годин розповідати, як багато вона зробила для своїх племінниць, коли вони були дітьми: вона доглядала за ними, коли вони хворіли на кір, свинку й коклюш; протягом багатьох років вони жили в неї; вона допомогла одній з племінниць закінчити бізнес-коледж, а іншій дозволила жити в неї, доки та не вийшла заміж.

Чи відвідують її племінниці? О, так, час від часу, через почуття обов'язку. Але вони бояться цих відвідувань. Вони знають, що їм доведеться сидіти й годинами вислухувати приховані докори. Їх пригостять нескінченними тужіннями й жахами, сповненими жалості до себе. Коли їй не вдається загрозами й доріканнями примусити своїх племінниць прийти, у неї починається «серцевий напад».

Чи це справжній серцевий напад? О, так. Лікарі кажуть, що в неї «знервоване серце», вона страждає на тахікардію. Але лікарі також кажуть, що вони нічого не можуть для неї зробити, — її захворювання носить емоційний характер.

Насправді ж цій жінці потрібні любов і увага. Вона називає це «вдячністю». Але вона ніколи не отримає ні вдячності, ні любові, тому що вимагає їх. Вона впевнена, що це їй належить.

Існують тисячі людей, які, як ця жінка, хворіють через «невдячність», самотність і брак уваги з боку рідних. Вони прагнуть бути любимими, але в цьому світі існує тільки один спосіб заслужити любов: припинити вимагати й почати дарувати любов, не сподіваючись на подяку.

Чи звучить це як абсолютно відірваний від життя ідеалізм? Ні, це просто здоровий глузд. Це добрий спосіб для нас з вами знайти щастя, про яке ми так мріємо. Я впевнений у цьому. Так було в моїй родині. Моя мамо й тато з радістю допомагали іншим. Ми були бідні й завжди по шию в боргах. Але не зважаючи на це,

кожного року моїм батькам вдавалося надіслати гроші сирітському притулку в Каунсіл-Блафс у штаті Айова. Мати й батько ніколи не відвідували цей притулок. Мабуть, ніхто не дякував їм за пожертвування, хіба що листом; але вони почувалися щедро нагородженими радістю від того, що допомагали маленьким дітям, не прагнучи й не чекаючи подяки.

Після того, як я покинув рідний дім, я кожного року надсилав батькам чек на Різдво й просив їх купити на ці гроші що-небудь для себе. Але вони рідко тратили ці гроші на себе. Коли я приїжджав до них за кілька днів до Різдва, мій батько повідомляв мене, що він купив вугілля і харчі для «однієї бідної вдови», у якої було багато дітей і замало грошей. Якої радості зазнавали мої батьки, роблячи ці подарунки, — радості від того, що дарували, не вимагаючи нічого взамін!

Я впевнений, що мій батько майже повністю відповідає характеристиці ідеальної людини, яку дав Арістотель, людини, яка найбільше заслуговує на щастя. «Ідеальна людина, — писав Арістотель, — відчуває радість від того, що робить добро іншим».

Ось друга теза, на якій я хочу наголосити в цьому розділі: *якщо ми прагнемо бути щасливими, давайте припинимо думати про вдячність або невдячність, а будемо просто дарувати добро іншим заради внутрішньої радості.*

Протягом тисячоріч батьки рвуть на собі волосся від дитячої невдячності. Навіть шекспірівський король Лір виголосив: «Краще бути вкушеним змією, ніж мати невдячну дитину!»

Але чому діти мають бути вдячні, якщо ми не навчили їх бути вдячними? Невдячність природна, як бур'ян. Вдячність схожа на троянду. Її треба леліяти, пестити.

Якщо наші діти невдячні, хто ж винен? Може, ми самі. Якщо ми ніколи не вчили їх висловлювати вдячність іншим, як ми можемо очікувати вдячності стосовно нас?

У мене є знайомий у Чикаго, який має привід скаржитися на невдячність своїх пасинків. Він працював як каторжний на коробковій фабриці, рідко отримуючи більше сорока доларів на тиждень. Він одружився з вдовою, яка умовила його взяти в борг гроші, щоб її сини мали можливість навчатися в коледжі. Цей чоловік був змушений купувати продукти, одяг і платити за квартиру із зарплатні в сорок доларів на тиждень. Він працював, як віл, протягом чотирьох років і ніколи не скаржився.

Чи хто-небудь подякував йому за це? Ні, його дружина й сини сприймали це як належне. Вони ніколи не думали, що чимось завинили своєму вітчимові, навіть подякою!

Хто в цьому винен? Хлопці? Безумовно, але їхня мати була винувата ще більше. Вона вважала принизливим обтяжувати їхнє життя «почуттям боргу». Вона не хотіла, щоб її сини «входили в життя боржниками». Їй ніколи не приходило на гадку сказати: «Ваш вітччм, наче казковий принц! Саме завдяки йому ви змогли отримати освіту в коледжі!» Замість цього вона дотримувалася іншої точки зору: «О, це найменше, що він може для мене зробити».

Їй здавалося, що вона оберігає своїх синів, але насправді вона виховала в них небезпечну думку: нібито весь світ був їм чимось зобов'язаний. Ця небезпечна думка призвела одного з її синів до катастрофи: він намагався «позичити гроші» у свого роботодавця й врешті-решт опинився за ґратами!

Ми повинні пам'ятати, що наші діти здебільшого стають тими, ким ми їх виховуємо. Наприклад, сестра моєї матері Віола Александер являє собою чудовий приклад жінки, яка ніколи не мала приводу скаржитися на «невдячність» своїх дітей. Коли я був ще хлопчиком, тітка Віола взяла до себе свою матір, яку вона любила й про яку цілувалася, так само вона поведася стосовно матері свого чоловіка. Я заплющую очі й подумки переносюся в минуле. Мені здається, що я бачу перед собою цих двох старих жінок, які мирно сидять біля каміна на фермі тітки Віоли. Чи завдавали вони «хвилювання» тітці Віолі? О, думаю, що часто. Але цього ніколи не можна було помітити в її поведінці. Вона любила обох старих жінок, догоджувала їм і робила все, щоб вони почувалися, як удома. Поза тим у тітки Віоли було шестеро дітей, але їй не спадало на думку, що вона робить щось благородне й не чекала від цих старих жінок захопленої вдячності за свою турботу. Для неї це було природно.

Де зараз тітка Віола? Більше двадцяти років тому вона поховала свого чоловіка; тепер у неї п'ятеро дорослих дітей, які живуть окремо зі своїми сім'ями. Усі вони з нетерпінням чекають на приїзд тітки Віоли й запрошують її жити разом із ними! Діти обожують її й прагнуть проводити з нею якомога більше часу. Чи роблять вони це через «вдячність»? Дурниця! Ними керує любов — щира любов. Вони зростали в атмосфері любові й всеохоплюючої доброти. Хіба це дивно, що тепер, коли ситуація змінилася, вони повертають любов?

Тому нам слід добре запам'ятати, що для того, щоб виховати вдячних дітей, ми самі повинні бути вдячними стосовно інших людей. Завжди пам'ятайте, що діти люблять слухати розмови дорослих, тому думайте, що кажете. Наступного разу, коли нам у присутності дітей захочеться поменшити доброту інших людей, зупинімося. Ніколи не кажімо: «Подивіться на серветки, які надіслала

кузина Сью на Різдво. Вона сама зробила їх. Вони не коштували їй ані цента!» Це зауваження може здаватися нам досить доречним, але пам'ятайте, що діти слухають нас. Тому нам краще сказати: «Ви тільки подумайте, скільки годин потратила кузина Сью, щоб зробити нам подарунок на Різдво. Яка вона чудова людина! Давайте зараз жé напишемо їй листівку з подякою». Так наші діти підсвідомо засвоять звичку цінувати добро й висловлювати свою вдячність тим, хто робить добро.

Для того, щоб уникнути хвилювання через невдячність, виконуйте правило третє:

- А.** Для того, щоб не хвилюватися через невдячність, не чекайте на подяку. Пам'ятайте, що Христос вилікував десять прокажених за один день — і тільки один із них подякував йому. Чому ми повинні чекати більше подяки, ніж отримав Христос?
- Б.** Пам'ятайте, що єдиний спосіб бути щасливим, — це не чекати на подяку, а творити добро заради власної радості.
- В.** Пам'ятайте, що подяка — це така риса характеру, яку треба виховувати, тому якщо ми хочемо, щоб наші діти були нам вдячні, ми повинні навчити їх цьому.

Розділ 15

Чи віддали б ви те, що маєте, за мільйон доларів?

Я багато років знаю Гарольда Еббота. Він живе у Веб-Сіті в Міссурі. Раніше він був завідувачем навчальною частиною на моїх курсах. Якось ми зустрілися в Канзас-Сіті й він підвіз мене на мою ферму в Белтоні. Під час поїздки я запитав його, як йому вдається долати хвилювання. У відповідь він розповів мені надихаючу історію, яку я ніколи не забуду.

«Колись хвилювання було для мене нормою, але одного весняного дня 1934 року я йшов по вулиці Вест-Доуерті у Веб-Сіті й побачив видовище, яке відразу ж усунуло мої хвилювання. Видовище тривало не більше десяти секунд, але за ці десять секунд я дізнався про життя більше, ніж за останні десять років. Треба сказати, що протягом попередніх двох років я володів невеличкою бакалійною крамницею, — розповідав Гарольд Еббот, — і я не тільки втратив усі свої заощадження, але й заборгував гроші, які зміг сплатити тільки через сім років. Минулого тижня я був змушений закрити свою крамницю й у цей момент ішов до банку, щоб

позичити гроші, необхідні для поїздки до Канзас-Сіті, де я сподівався знайти роботу. Я справляв враження вбитої горем людини. Я втратив віру в життя й здатність боротися. Раптом я побачив чоловіка без обох ніг. Він сидів на невеличкому дерев'яному возику, до якого були прикріплені колеса від роликів. Він рухався за допомогою дерев'яних брусків у кожній руці. Я зустрів його відразу ж після того, як він пересік вулицю й намагався підвестися над краєм тротуару, щоб заїхати на нього. Коли він трохи нахилив свій маленький візок, наші очі несподівано зустрілися. Він привітав мене радісною посмішкою. «Доброго ранку, сер. Чудовий ранок, так?» — весело сказав він. Дивлячись на нього, я усвідомив, який скарб маю. У мене дві ноги. Я можу ходити. Мені було соромно, що я посмів жаліти себе. Я сказав собі, що якщо ця людина може бути щасливою, веселою й упевненою в собі, не маючи ніг, то я, безумовно, також можу бути таким, адже в мене є ноги. Я відчув несподіваний приплив сил. Я збирався попросити в банку «Мечентс енд Майнез» позику в розмірі ста доларів. Тепер у мене було достатньо мужності попросити *двісті*. Я мав намір поїхати в Канзас-Сіті, щоб *спробувати* отримати роботу. Тепер я був упевнений, що *отримаю* там роботу. Я отримав позику, і я отримав роботу.

Тепер до дзеркала в моїй ванній кімнаті прикріплений аркуш із такими словами, які я читаю кожного ранку, коли голюся:

«Я був убитий горем через те, що в мене не було взуття.
Але це тривало доти, доки я не зустрів людину,
в якої не було ніг»

Якось я запитав Едді Ріккенбакера, який урок він отримав після того, як його з товаришами три тижні носило в рятувальних шлюпках по безкраїх просторах Тихого океану без будь-якої надії на порятунок. «Найбільший урок, — відповів він, — у тому, що якщо ви забезпечені достатньою кількістю прісної води й харчів, то ви ні на що не повинні скаржитися».

У журналі «Тайм» була надрукована стаття про сержанта, який був поранений у битві в Гуадалканалі. Осколок снаряда попав йому в горло, після чого сержанту сім разів робили переливання крові. Він написав записку лікарю, питаючи: «Чи я буду жити?» Лікар відповів: «Так». Тоді сержант написав іншу записку, в якій запитував: «Чи я зможу говорити?» Відповідь знов була позитивною. Тоді сержант написав ще одну записку: «*Так якого ж біса я хвилююся?*»

Чому б вам зараз не зупинитися й не запитати себе: «Так якого ж біса я хвилююся?» Тоді, мабуть, ви зрозумієте, що ви хвилюєтеся через незначний і відносно несуттєвий привід.

У нашому житті біля дев'яноста відсотків доброго й правильного і близько десяти відсотків поганого. Якщо ми хочемо бути щасливими, нам тільки треба зосередити свою увагу на доброму й не думати про погане. Якщо ж ми хочемо хвилюватися, псувати собі настрої і хворіти на виразку шлунку, то нам необхідно зосередитися на десяти відсотках неприємностей та ігнорувати дев'яносто відсотків світлого й радісного.

Слова «Подумай і подякуй» написані на багатьох із каплиць, що були побудовані в часи Кромвеля в Англії. Ці слова треба було б написати також на наших серцях: «Подумай і подякуй». Подумай про все, за що ми маємо бути вдячні, й подякуй Богові за щедрість.

Джонатан Свіфт, автор «Мандрівок Гуллівера», був одним із найбезнадійніших песимістів в англійській літературі. Він навіть шкодував про те, що народився на світ, і тому кожного року в день свого народження надівав чорне й постився. Однак навіть у своєму відчаї цей неперевершений песиміст англійської літератури віддавав належне великій цілющій силі веселощів і щастя. «Найкращі лікарі в світі, — казав він, — лікар Дієта, лікар Спокій і лікар Веселощі». Ми з вами можемо користуватися послугами «лікаря Веселощі» безкоштовно щодня й щогодини, якщо зосередимо свою увагу на безмірних скарбах, якими володіємо. Вони значно цінніші, ніж скарби Алі-Баби. Чи продали б ви свої обидва ока за мільйон доларів? Яку суму ви б хотіли отримати за ваші ноги? А за руки? А за слух? А за дітей? А за родину? Підсумуйте ваше багатство, і ви зрозумієте, що ви не віддасте те, що маєте, за всі багатства Рокфеллерів, Фордів і Морганів, узявши разом.

Чи цінуємо ми все це? Ясно, що ні. Як сказав Шопенгауер: «Ми рідко думаємо про те, що маємо, але завжди хвилюємося через те, чого в нас немає». Насправді, схильність «думати про те, що маємо, і хвилюватися через те, чого в нас немає» являє собою велику трагедію нашого суспільства. Мабуть, ця проблема принесла людині більше нещастя, ніж усі війни й епідемії в історії.

У результаті такого ставлення до життя мій знайомий Джон Палмер перетворився з «доброго хлопця в старого буркотуна» й ледве не зруйнував свою сім'ю. Він сам розповідав мені про це.

Містер Палмер мешкав у Патерсоні, штат Нью-Джерсі. «Незабаром після повернення з армії, — розповідав він, — я відкрив своє власне підприємство. Я працював день і ніч. Спочатку все йшло чудово. Потім почалися неприємності. Я не міг знайти деталі й матеріали, що були необхідні для роботи. Я боявся, що мені доведеться закрити своє підприємство. Я так хвилювався, що перетворився з доброго хлопця в старого буркотуна. Я став сердитим

і знервованим, але не помічав цього. Лише тепер я розумію, що через це я ледве не позбувся свого сімейного щастя. Одного дня до мене підійшов молодий хлопець, інвалід війни, який працював у мене, і сказав: «Джонні, тобі має бути соромно. Ти поводишся так, нібито ти єдина людина в світі, якій важко. Припустимо, ти на якийсь час зачиниш свою майстерню, і що з того? Ти зможеш відкрити її знов, коли все налагодиться! Ти володієш багатьма благами, за які повинен бути вдячний! Проте ти завжди гарчиш. Боже мій, як би я хотів бути на твоєму місці! Подивись на мене: я маю тільки одну руку й півобличчя знівечено вогнестрільною ранюю. Але незважаючи на це, я не скаржусь. Якщо ти не припиниш гарчати й буркотіти, то втрапиш не тільки своє підприємство, а також здоров'я, родину й друзів!»

Я був дуже вражений цими зауваженнями. Вони змусили мене оцінити те, що я мав. Я негайно вирішив змінитися й знов стати таким, яким я колись був».

Моя знайома Люсіль Блейк була на межі моральної катастрофи, але їй вдалося навчитися радіти тому, що маєш, і не хвилюватися про те, чого нема.

Я познайомився з Люсіль багато років тому. Ми разом навчалися на факультеті журналістики Колумбійського університету, де вчилися писати короткі оповідання. Дев'ять років тому вона заанала найтяжчого потрясіння в своєму житті. Це трапилося, коли вона мешкала в Тусоні, штат Аризона. У неї... — ні, краще я наведу її власну розповідь:

«У той час мене захопив круговорот подій: я навчалася грати на органі в університеті штату Аризона, проводила заняття з виховання дикції, давала уроки музики в Дезерт-Уілдоу-Ранч. Я ходила на вечірки, танці й захоплювалася верховою їздою під зоряним світлом. Тоді ось, якось вранці я не змогла встати. Моє серце! «Вам треба залишитися в ліжку на рік. Вам потрібен повний спокій», — сказав лікар. Він був невпевнений, чи зможу я взагалі вилікуватися.

Цілий рік у ліжку! Стати інвалідом, а може, навіть померти! Мене охопив жах! Чому це трапилося саме зі мною? Чим я звинила? Я плакала й стогнала від відчаю. Я була озлоблена й обурена. Але зробила так, як сказав лікар, і лягла в ліжку. Мій сусід містер Рудольф, художник, сказав мені: «Зараз ви думаєте, що провести цілий рік у ліжку, — це трагедія. Але це не так. У вас буде час думати й пізнавати себе. За ці кілька місяців ви зростете духовно більше, ніж за все своє попереднє життя». Тоді я поставилася до своєї проблеми спокійніше й спробувала переоцінити цінності. Я читала книги, які надихали мене. Якось я почула по радіо

слова: «Ви можете виразити тільки те, що є у вашій власній свідомості». Я чула подібні слова багато разів у своєму житті, але тепер я ними прониклась. Я вирішила думати тільки про те, що допомагає мені жити: про радість, щастя й здоров'я. Кожного ранку, коли я прокидалася, я примушувала себе пригадати все, за що я маю дякувати долі: у мене нічого не болить, я маю чарівну доньку, хороший зір і слух. По радіо передають чудову музику. Я маю час для читання. Я мала можливість добре харчуватися. У мене були гарні друзі. Я була дуже весела. До мене приходило так багато відвідувачів, що лікар повісив на двері моєї палати табличку, на якій було написано, що заходити до мене в палату можна тільки одному відвідувачу й тільки в певні години.

Відтоді минуло вже багато років, і зараз я живу повноцінним активним життям. Я глибоко вдячна долі за той рік, який я провела в ліжку. Це був найщасливіший і найщасливіший рік мого життя в Аризоні. Саме тоді я звикла кожного ранку пригадувати про ті блага, якими мене обдарувала доля. Ця звичка залишилася в мене на все життя. Вона — одна з найцінніших речей, що я маю. Мені соромно усвідомлювати, що я навчилася жити лише тоді, коли боялася вмерти».

Моя дорога Люсіль Блейк, можливо, ви про це й не здогадуєтесь, але ви засвоїли той самий урок, який засвоїв доктор Семюел Джонсон двісті років тому. «Звичка бачити кожен день з її найкращого боку, — казав доктор Джонсон, — коштує більше тисячі фунтів на рік».

Зверніть увагу на те, що ці слова були сказані не професійним оптимістом: цю думку висловила людина, яка протягом двадцяти років зазнавала душевних страждань, злиднів і голоду, але яка врешті-решт стала одним із найвидатніших письменників свого покоління й неперевершеним співрозмовником усіх часів.

Логан Пірсан Сміт вклав глибоку мудрість у таку фразу: «У житті слід ставити перед собою дві мети. Перша мета — це здійснення того, чого ви прагнете. Друга мета — уміння радіти тому, чого ви досягли. Тільки наймудріші з людей здатні досягти другої мети».

Чи хотілося б вам дізнатися, як миття носу може стати захоплюючою справою? Якщо так, то прочитайте надихаючу книгу про неперевершену мужність Боргільд Даль. Книга називається «Я хотіла бачити». Вона написана жінкою, яка протягом п'ятдесяти років була фактично сліпою. «У мене було тільки одне око, — пише вона, — і воно було все покрито щільними рубцями. Я могла щось бачити тільки крізь крихітний отвір у лівій частині ока. Я могла бачити книгу, лише держачи її дуже близько до обличчя й відводячи зіницю якомога лівіше».

Проте Боргільд Даль не дозволяла нікому жаліти себе й вважати себе «не такою, як усі». У дитинстві їй хотілося грати в «кла-си» разом з іншими дітьми, але вона не могла розрізнити лінії. Тому після того, як інші діти йшли додому, вона повзала, притискаючись до землі так, щоб її очі могли вловити розташування ліній. Вона запам'ятала кожний сантиметр на тій ділянці, де грали діти, й навіть брала активну участь у рухливих іграх. Удома вона читала, тримаючи книгу з крупним шрифтом так близько до очей, що її вії торкалися листів. Тепер вона має два вчених ступеня: бакалавра мистецтв університету Міннесоти й магістра мистецтв Колумбійського університету.

Вона почала навчати дітей у невеличкому селі Туін-Веллі в штаті Міннесота й досягла звання професора журналістики й літератури в Августинському коледжі в Сіу-Фолс, що в Південній Дакоті. Боргільд Даль викладала там протягом тринадцяти років. Крім того, вона читала лекції в жіночих клубах й виступала в радіо-програмах, присвячених критиці літературних творів. «У глибині душі, — пише вона, — я завжди боялася повної сліпоти. Для подолання цього страху я намагалася поводитися впевнено й бути у веселому настрої». Потім у 1943 році, коли їй було п'ятдесят два роки, трапилося чудо: операція у відомій клініці Мейо дала їй можливість бачити в сорок разів краще, ніж раніш.

Перед нею відкрився новий, дивовижно чудовий світ. Зараз вона вважає захоплюючим навіть миття посуду в кухонній раковині. «Я граю з білою мильною піною в тазу для миття посуду, — пише вона. — Я опускаю в цю піну руки й формую кульку із мильних пухирців. Я роздивляюся їх при яскравому світлі й у кожному з них розрізною кольори невеличкої райдуги».

Подивившись у вікно над кухонною мийкою, вона побачила «горобців, що вимахували чорно-сірими крильцями, літаючи під рясно падаючим снігом». Боргільд Даль так вразили мильні пухирці й горобці, що вона закінчує свою книгу словами: «Славний Боже, — шепчу я, — наш неземний батьку, я дякую Тобі. Я дякую Тобі».

Тільки уявіть собі: вона дякує Богові за те, що побачила райдугу в мильних пухирцях і горобців, що літають під падаючим снігом!

Нам з вами має бути соромно. Усі дні й роки проходять у чудовому царстві краси. Але ми занадто сліпі, щоб це побачити, й надміру пересичені, щоб насолоджуватися цією красою.

Якщо ви хочете припинити хвилюватися й почати жити, виконуйте правило четверте:

**Рахуйте свої вдачі,
а не свої проблеми!**

Знайдіть себе й будьте собою: пам'ятайте, що в світі немає більше такої людини, як ви

Я отримав листа від місис Едіт Олред із Маунт Еарі, штат Північна Кароліна. Вона писала: «У дитинстві я була дуже вразливою й сором'язливою дитиною. У мене завжди була зайва вага, а щокли були такі, що я здавалася навіть повнішою, ніж була насправді. Моя мати була досить старомодна й вважала, що одяг не повинен бути красивим. Вона завжди казала: «Широкий одяг буде добре носитися, а вузький швидко рветься» і вдягала мене відповідно до свого смаку. Я ніколи не ходила на вечірки, не розважалася. Коли я пішла до школи, я ніколи не брала участь в іграх на відкритому повітрі й навіть не займалася спортом. Я була хворобливо сором'язливою. Я відчувала, що не схожа на інших, і вважала себе абсолютно непривабливою.

Коли я виросла, я вийшла заміж за чоловіка, старшого за мене на кілька років. Але я не змінилася. Мої родичі з боку чоловіка були спокійними й упевненими в собі людьми. Вони були такими, якою б хотіла бути і я, але в мене нічого не виходило. Усі їхні спроби витягнути мене з моєї раковини ще більше загнали мене в кут. Я стала знервованою й роздратованою. Я уникала всіх наших знайомих. Мій стан настільки погіршився, що коли хтось дзвонив у двері, я починала тремтіти від жаху. Я почувалася невдахою. Я усвідомлювала свій комплекс неповноцінності й дуже боялася, що чоловік це помітить. Тому коли ми бували в товаристві, я намагалася виглядати веселою й нерідко переграла. Я розуміла, що переграю, і потім кілька днів почувалася нещасною. Врешті-решт я довела себе до такого жахливого стану, що подальше життя стало мені здаватися безглуздим. Я почала думати про самогубство».

Що повинно було трапитися, щоб змінити життя цієї нещасної жінки? Одне випадкове зауваження.

«Одне випадкове зауваження, — продовжувала свою розповідь місис Олред, — змінило все моє життя. Якось моя свекруха розповідала про те, як вона виховувала своїх дітей, і сказала: «Що б там не трапилося, я завжди вимагала, щоб вони були самі собою»...

«Щоб вони були самі собою»... Саме це зауваження змусило мене по-новому подивитися на своє життя. В одну мить я зрозуміла, що причиною всіх моїх нещасть було те, що я намагалась грати роль, яка мені зовсім не підходила.

Я змінилася в той же день! Я почала бути собою. Я намагалася вивчити свою власну особистість, щоб зрозуміти, що я собою являю. Я вивчила свої достоїнства. Навчилася вибирати кольори й стилі в одязі. Придбала нових друзів. Вступила до суспільної організації, — і заціпеніла від страху, коли мені доручили зробити доповідь. Але з кожним новим виступом я ставала все сміливішою й сміливішою. Це все зайняло в мене багато часу, але тепер я щасливіша, ніж колись. Виховуючи своїх дітей, я завжди вчила їх тому, про що дізналася на своєму гіркому досвіді: «Що б там не трапилося, завжди будьте самі собою».

Проблема бути собою «стара, як світ, — вважає доктор Джеймс Гордон Джилкі, — і так само універсальна, як і людське життя». Небажання бути самим собою часто буває прихованою причиною багатьох неврозів, психозів і комплексів. Анджело Патрі, який написав тринадцять книг і тисячі газетних статей про виховання дітей, каже: «Найчастіше нещасною буває та людина, що прагне стати кимось або чимось іншим, ніж тим, ким вона є за своїм фізичним і психічним складом».

Прагнення бути кимось іншим особливо розповсюджене в Голлівуді. Сем Вуд, один із найвідоміших режисерів Голлівуду, розповідав, що найбільші труднощі з молодими честолюбними акторами виникали в нього саме через цю проблему: примусити їх бути самими собою. Вони всі хотіли стати другосортною Ланою Тернер або третьосортним Кларком Гейблом. «Публіка вже переситилася їхніми яскравими особистостями, — постійно нагадує молодим акторам Сем Вуд, — і зараз хоче чогось іншого».

Для постановки таких фільмів, як «Прощайте, містере Чипс» і «По кому дзвонить дзвін» Сем Вуд багато років працював у сфері торгівлі нерухомістю, підготовлюючи кадри агентів із збуту. Він заявляє, що ті самі принципи можна застосувати у бізнесі й у кіно. «Ви нічого не досягнете, якщо будете весь час мавпувати. Не можна бути папугою. Досвід навчив мене, — продовжує Сем Вуд, — що найдоцільніша річ — відразу ж позбавитися людей, які вдають із себе тих, ким не є насправді».

Нещодавно я запитав Пола Бойнтон, керівника відділу кадрів крупної нафтової компанії, якої найбільшої помилки припускаються люди, коли влаштовуються на роботу. Він повинен це знати: він проводив співбесіду з понад шістьдесятьма тисячами людей і до того ж написав книгу «Шість способів отримати роботу». Відповідь на моє запитання була така: «Найбільша помилка, якої припускаються люди, у тому, що вони намагаються вдавати із себе тих, ким не є насправді. Замість того, щоб поводитися невимушено й бути відвертими, вони часто пробують давати такі

відповіді, які, на їхню думку, ви хочете почути». Але це не спрацює, тому що брехуни нікому не потрібні, як нікому не потрібні фальшиві гроші.

Ось історія Кес Дейлі, дочки кондуктора трамваю, яка впевнилася в справедливості цього положення на власному гіркому досвіді. Кес Дейлі мріяла стати співачкою. Але в неї була недосконала зовнішність: великий рот і висунуті вперед зуби. Виступаючи вперше перед публікою в нічному клубі в Нью-Джерсі, вона намагалася відтягувати верхню губу вниз, щоб приховати свої зуби. Вона хотіла справити «чарівне» враження, але що з цього вийшло? Вона виглядала смішною. Її кар'єра могла скінчитися провалом.

Однак серед відвідувачів нічного клубу був чоловік, який, почувши як співає Кес, помітив у неї талант. «Послухай, — сказав він без церемоній, — я спостерігав за твоїм виступом і знаю, що ти намагаєшся приховати. Ти соромишся своїх зубів». Дівчина зніяковіла, але він продовжував: «Ну й що з того? Чи це злочин — мати некрасиві зуби? Не намагайся їх приховувати! Відкривай рота, і публіка полюбить тебе, коли побачить, що ти не соромишся своєї зовнішності. Крім того, — проникливо зауважив він, — ті самі зуби, які ти намагаєшся приховати, мабуть принесуть тобі успіх і багатство!»

Кес Дейлі послухалася його й забула про свої зуби. Тепер вона думала тільки про публіку, яка слухала її. Вона широко відкривала рота й співала з таким почуттям і темпераментом, що стала однією з найяскравіших зірок у кіно й на радіо. Інші актриси намагаються бути схожими на неї!

Славетний Уільям Джеймс мав на увазі саме людей, які так і не знайшли себе, коли зауважив, що середня людина розвиває тільки десять відсотків своїх інтелектуальних здібностей. «Порівняно з тим, ким ми маємо бути, ми живемо тільки наполовину. Ми використовуємо тільки невеличку частку наших фізичних та інтелектуальних ресурсів. Взагалі, людина не застосовує більшу частину своїх можливостей. Вона має сили різного роду, які здебільшого лежать без діла».

Ми з вами маємо такі здібності, тому не будемо марнувати ні секунди на хвилювання через те, що ми не схожі на інших людей. Ви являєте собою дещо нове в цьому світі. Ніколи, з самого початку часів, не було — а протягом наступних століть і не буде — іншої людини, точнісінько такої, як ви. Згідно з даними генетики, ми стаємо такими, якими ми є, в основному, в результаті взаємодії 24 батьківських і 24 материнських хромосом. У цих 48 хромосомах закладено все, що визначає нашу спадковість. «У кожній хромосомі може нараховуватися, — пише Амран Шейфелд, — від двох

десятьків до сотні генів, причому в деяких випадках лише один ген може змінити все життя людини». Дійсно, ми створені в «страшний і чудовий» спосіб.

Навіть після того, як ваші батько й мати зустрілися й одружилися, існував тільки один шанс на триста тисяч мільярдів, що народиться саме така людина, як ви. Іншими словами, якщо б у вас було триста тисяч мільярдів братів і сестер, вони всі могли б бути зовсім не схожими на вас. Думаєте, це все гіпотези? Ні, це доказаний наукою факт. Якщо ви хочете отримати ще більше інформації з цієї теми, зайдіть до бібліотеки й візьміть книгу Амрана Шейнфелда, яка називається «Ви й спадковість».

Я маю підстави говорити про необхідність «знайти себе», оскільки ця проблема глибоко торкнулася й мене. Я знаю, про що кажу. Мій гіркий досвід обійшовся мені дуже дорого. Ось що зі мною було. Приїхавши до Нью-Йорка з кукурудзяних полів Міссурі, я поступив до Американської академії драматичних мистецтв. Я прагнув бути актором. У мене була блискуча, на мій погляд, ідея, настільки проста, настільки безпрограшна, що я не міг арозуміти, чому вона не прийшла на розум тисячам честолюбних людей. Ідея була така: я вивчу, як відомі актори свого часу — Джон Дру, Уолтер Хемпден і Отіс Скіннер — досягли успіху. Потім я збирався запозичити в кожного з них найкращі якості й поєднати їх у собі. Я вважав, що це допоможе мені стати блискучим і неперевершеним актором. Як наївно! Як безглуздо! Мені довелося витратити роки свого життя, копіюючи інших людей, доки до мого дурного міссурійського глузду дійшло, що я маю бути самим собою і що я не зможу бути ніким іншим.

Цей сумний досвід мав би бути мені наукою на багато років. Але сталося інакше. Куди мені, я був надто дурний. Мені довелося знов пройти через усе це. Кількома роками пізніше я почав писати книгу, яка, як я сподівався, буде найкращою книгою з ораторського мистецтва для ділових людей, що коли-небудь була і буде написана. Однак у роботі над книгою я керувався тією самою наивною ідеєю, яку я застосовував, намагаючись стати актором. Я збирався *позичити* думки інших письменників й об'єднати їх в одній книзі — книзі, у якій було б усе. Отже, я знайшов десятки книжок з ораторського мистецтва й змарнував цілий рік на те, щоб умістити всі ці думки в свою одну книгу. Але врешті-решт мене осінило, що я знов поведжуся нерозумно. Цей вінегрет із думок інших людей, який я написав, був таким штучним, таким нудним, що ні одна ділова людина не стала б скітати над ним. Тоді я відправив цей результат моєї річної праці в корзину й почав усе спочатку. Цього разу я сказав собі: «Ти повинен залишатися Дейлом Карнегі

зі всіма його недоліками й слабкими сторонами. Мабуть, ти не можеш бути ніким іншим». Таким чином, я відмовився від думки поєднати в собі достоїнства інших людей, засукав рукава й став робити те, що слід було робити із самого початку: я написав підручник з ораторського мистецтва, в якому віддзеркалилися мій власний досвід, спостереження й думки, що зібралися в мене як в оратора і як у викладача ораторського мистецтва. Я засвоїв — і, сподіваюся, назавжди — ту саму науку, яку також засвоїв сер Уолтер Релей (я маю на увазі не того сера Уолтера, який кинув свій плащ на брудний шлях, куди мала ступити королева. Йдеться про сера Релея, який був професором англійської літератури в Оксфорді в 1904 році). «Я не можу написати книгу на рівні Шекспіра, — казав він, — але я можу написати свою власну книгу».

Будьте самим собою. Поводьтеся відповідно до мудрої поради, яку Ірвін Берлін дав Джорджу Гершвіну. Коли Берлін і Гершвін уперше зустрілися, Берлін був уже відомою людиною, а Гершвін — молодим композитором, що заробляв лише тридцять п'ять доларів на тиждень у Тін-Пен-Еллі. Берлін був дуже вражений здібностями Гершвіна і запропонував йому роботу свого музикального секретаря, пропонуючи йому втричі більшу зарплатню. «Але не погоджуйтеся на цю роботу, — радив Берлін. — Якщо ви погодитесь, може, ви станете другосортним Берліном. Але якщо ви настійно будете залишатися самим собою, то настане час, коли ви будете першокласним Гершвіним».

Гершвін послухався й незабаром став одним із найвідоміших американських композиторів свого часу.

Чарлі Чапліну, Уїллу Роджерсу, Мері Маргарет Макбрайт, Джин Отрі й мільйону інших довелося засвоїти урок, про який йдеться в цьому розділі. Їм це обійшлося недешево, так само, як і мені.

Коли Чарлі Чаплін почав зніматися в кіно, режисер фільмів настоював, щоб він копіював відомого німецького коміка того часу. Чарлі Чаплін не міг нічого досягти, доки не став самим собою. Із Бобом Хоупом трапилася подібна історія: протягом багатьох років він був виконавцем танців і співів, але йому не вдавалося досягти успіху. Він прославився, коли обрав свій власний жанр — мистецтво гумористичного оповідання. Уїлл Роджерс багато років виступав статистом у водевілях, не вимовляючи ні слова. Він би так і не досяг успіху, якщо б не відкрив у себе талант розповідати гумористичні історії.

Коли Мері Маргарет Макбрайт уперше стала виступати по радіо, вона обрала для себе амплуа ірландки-комедіантки й зазнала невдачі. Коли ж вона почала грати саму себе, — просту сільську дівчину, — то стала однією з найпопулярніших зірок Нью-Йоркського радіо.

Коли Джин Отрі намагався позбутися свого тєхаського акценту й стверджував, що він із Нью-Йорка, люди тїльки смїялися в нього за спиною. Але коли він став грати на своєму банджо й спївати ковбойські балади, то це стало початком його кар'єри: Джин Отрі став найпопулярнїшим у свїті ковбоєм як у кїно, так і на радїо.

Ви являєте собою щось нове в цьому свїті. Радїйте цьому. Користуйтеся тим, що дала вам природа. Зрештою, будь-яке мистецтво авторське. Ви можете спївати тїльки своїм голосом. Ви можете малювати тїльки своєю рукою. Ви повинні бути таким, яким зробили вас ваш досвід, ваше середовище й спадковїсть. Що б не трапилось, ви маєте піклуватися про ваш власний маленький садок. Що б не трапилось, ви маєте грати на своєму маленькому інструменті в оркестрі життя.

Емерсон у своєму есе «Довїра до себе» писав: «У духовному житті кожної людини настає момент, коли вона доходить висновку, що заздрощі породжуються невіглаством, що копїювання — самогубство, що людина — хоче вона цього чи ні — має примиритися із собою і зі своєю долею, що якими благами не був би всесвіт, хлїба насущного їй не знайти, доки вона не почне обробляти відведену їй ділянку землі. Сили, що були закладені в нїй, не мають подібних у природі, і лише їй самїй дано дїзнатися, на що вона здатна, а це не виявиться, доки вона не випробує себе».

Так писав Емерсон. А ось як висловив це поет — покійний Дуглас Меллок:

Якщо ти не можеш бути сосною на вершині пригірка,
Будь деревцем у долині, але будь
Найкращим деревцем біля джерела,
Будь кушем, якщо не можеш бути деревом.

Якщо ти не можеш бути кушем, будь травою
І зроби шлях щасливїшим.

Якщо ти не можеш бути щукою, будь просто окунем —
Але будь найкрасивїшим окунем в озері!

Ми не можемо всі бути капїтанами,
хтось повинен бути й матросом;

Для всіх нас тут знайдеться робота.
Робота може бути великою й маленькою,
Ми повинні робити те, що терміново.

Якщо ти не можеш бути дорогою, будь стежкою,
Якщо ти не можеш бути сонцем, будь зіркою,
Виграємо ми чи програємо — неважно,
Виявляй найкраще з того, що маєш.

Щоб сформувати в себе таке ставлення до життя, яке дасть вам спокій і звільнить від хвилювання, виконуйте правило п'яте:

Не копіюймо інших.
Знайдімо себе й будьмо самі собою.

Розділ 17

Якщо вам дістався лимон, зробіть із нього лимонад

Під час роботи над цією книгою я відвідав Чиказький університет і розмовляв із його ректором Робертом Мейнардом Хатчинсом. Я запитав його, як він долає хвилювання. Він відповів: «Я завжди намагаюся робити так, як радив Джуліус Розенвальд, колишній президент фірми «Сірс, Роубік енд компані»: коли вам дістається лимон, зробіть із нього лимонад».

Саме так поводитьсь великий педагог. Але нерозумний робить навпаки: якщо він дізнається, що доля вручила йому лимон, він здається й каже: «Я зазнав поразки. Це доля. У мене немає жодного шансу». Потім він продовжує скаржитися на життя й упирається жалістю до себе. Але коли лимон дістається розумній людині, вона каже: «Яку науку я можу здобути з цієї неприємності? Як я можу покращити свій стан? Як мені перетворити цей лимон на лимонад?»

Відомий психолог Альфред Адлер, який присвятив своє життя вивченню людини та її прихованих запасів життєвих сил, виявив, що однією з найдивовижніших якостей людини є «її здатність перетворювати мінуси на плюси».

Я розповім вам цікаву й надихаючу історію однієї своєї знайомої, яка поводитися саме так. Її звали Тельма Томпсон. «Під час війни, — розповідає вона, — мого чоловіка призначили на службу в навчальний військовий табір біля пустелі Мохаве, штат Каліфорнія. Я поїхала туди теж, щоб бути поряд із ним. Я зненавиділа це місце. Усе там здавалось огидливим. Я ніколи в житті не почувалася гірше. Мого чоловіка послали на військові маневри в пустелю Мохаве, і я залишилася зовсім сама в крихітному будинку. Жара була нестерпною — 125 градусів по Фаренгейту в тіні кактуса. Поблизу не було нікого, з ким би я могла поговорити. Безперервно дув вітер, і вся їжа, яку я їла, й повітря, яким я дихала, були повні піску, піску, піску!»

Я була настільки нещасна, мені було настільки жаль себе, що я написала листа батькам. Я писала, що сил у мене більше немає,

що я повернуся додому й що я ні хвилини більше не можу це все витерпіти. Краще бути у в'язниці! Батько надіслав мені відповідь усього в два рядки — два рядки, які назавжди залишаться в моїй пам'яті, два рядки, які повністю змінили моє життя:

Два чоловіки дивилися скрізь тюремні ґрати,
Один побачив сміття, а інший побачив зорі.

Я знов і знов перечитувала ці рядки. І мені стало соромно за свою поведінку. Я вирішила знайти щось добре в своїй ситуації. Я вирішила спробувати побачити зорі.

Незабаром я затоваришувала з місцевими жителями, і мене вразило їхнє ставлення до мене. Коли я виявила зацікавленість їхніми тканинами й керамічними виробами, вони подарували свої найкращі речі, які відмовлялися продавати туристам. Я дізналася про дивовижні форми кактусів: юккі та юккі деревоподібний. Я відкрила для себе багато нового про лугових собачок, спостерігала захід сонця в пустелі й шукала морські раковини, які пролежали мільйони років відтоді, коли піски пустелі були дном океану.

Що викликало такі вражаючі зміни в моєму ставленні? Пустеля Мохаве не змінилася. Змінилася я сама. Я змінила свій умонастрій. Таким чином, я перетворила свої болісні переживання на захоплюючу пригоду. Я винайшла новий світ. Він хвилював і надихав мене. Я була настільки ним захоплена, що написала про нього книгу — роман, який був опублікований під назвою «Яскраві бастіони». Я виглянула зі створеної мною в'язниці й побачила зорі».

Тельма Томпсон, ви винайшли стару істину, якій навчали греки за п'ятсот років до нашої ери: «Найкращі речі вимагають найбільше зусиль».

Гаррі Емерсон Фосдік знов повторив ці слова в двадцятому столітті: «Щастя, в основному, це не задоволення, а перемога». Так, перемога, яка відчувається як результат подолання труднощів, як тріумф, коли ми перетворюємо свої лимони на лимонад.

Якось я відвідав щасливого фермера у Флориді, якому вдалося перетворити навіть отрутний лимон на лимонад. Коли він придбав ферму, то спочатку він був доведений до відчаю. Земля виявилася ні до чого не придатною. На ній не можна було вирощувати фрукти, розводити свиней. На ділянці тільки зростали дуби й водилися гримучі змії. Але раптом його осінило. А що, якщо перетворити мінуси на плюси? Чому б не отримати користь від гримучих змій? На диво всім, він зайнявся консервуванням м'яса гримучих змій. Кілька років тому я зупинявся в нього на фермі й дізнався, що юрби туристів прагнули побачити цю ферму

гримучих змій. Кожного року сюди навідувалося двадцять тисяч чоловік. Його бізнес процвітав. Отрута, яку отримували із зубів змій, надсилалася до лабораторії й використовувалася для виготовлення антитоксичної імунної сироватки. Шкіру змій продавали за великі гроші. Із неї виготовляли жіночі туфлі й сумки. Я бачив, як консервоване м'ясо гримучих змій замовляли клієнти у всьому світі. Я купив листівку з краєвидом ферми й відправив її в поштовому відділенні, яке було перейменовано на «Гримуча змія, Флорида» на честь людини, яка перетворила отрутний лимон на солодкий лимонад.

Оскільки я чимало поїздив по всій Америці, мені пощастило зустріти десятки чоловіків і жінок, які виявили здатність «перетворювати свої мінуси на свої плюси».

Уільям Боліто, автор книги «Дванадцять проти богів», висловив цю особливість так: «Найголовніше в житті не те, щоб узяти по-максимуму від своїх успіхів. Кожний дурень може це зробити. Справді важливим є вміння обертати на користь ваші невдачі. Це потребує розуму; у цьому й різниця між розумною людиною й дурнем».

Боліто сказав ці слова після того, як утратив ногу в залізничній катастрофі. А я знаю людину, що втратила дві ноги й спромоглася повністю компенсувати цю втрату. Її ім'я Бен Фортсон. Я познайомився з ним у ліфті готелю в Атланті, штат Джорджія. Коли я увійшов у ліфт, мою увагу привернув чоловік без обох ніг, що весело посміхнувся мені. Він сидів у кріслі-каталці в кутку ліфта. Коли ліфт зупинився на його поверсі, він ввічливо звернувся до мене й попросив посунутися так, щоб він міг виїхати з ліфта. «Мені дуже прикро вас турбувати», — сказав він, і його обличчя осяяла посмішка, що зігрівала душу.

Я вийшов із ліфта й пішов до свого номера, але я не міг не думати про життєрадісного каліку. Тому я розшукав його й попросив розповісти про своє життя.

«Це трапилося в 1929 році, — почав він із посмішкою. — Я пішов нарізати лозин горішника, щоб зробити з них підпірки для бобів у своєму саду. Я навантажив лозини в свій «форд» і поїхав додому. Раптом я різко звернувся, одна з лозин вислизнула, попала під автомобіль і двигун заклинило. Автомобіль стрімко перескочив через огорожу, а мене викинуло й ударило об дерево. Мій хребет було ушкоджено. Ноги паралізувало.

Коли це трапилося, мені було двадцять чотири роки. Відтоді я не зробив жодного кроку».

У двадцять чотири роки Бен Фортсон опинився прикованим до інвалідного крісла! Я запитав його, як йому вдалося так мужньо

все це пережити, і він відповів: «Спочатку я не міг із цим змиритися». Він був обурений і у відчаї. Він постійно проклинав свою долю. Але томливо минали роки, і він упевнився в тому, що його обурення нічим йому не допомагає, а лише додає жовчі. «Нарешті я оцінив доброту й увагу до мене інших людей, — сказав він, — і вирішив, що найменше, що я зможу зробити, — це бути добрим й уважливим до них».

Я запитав Бена Фортсона, чи вважає він тепер, коли минуло багато років, цей випадок величезним нещастям, що випало йому на долю, і він відразу ж відповів: «Ні, тепер я майже радий, що це трапилось зі мною». Він розповів, що після того, як йому вдалося подолати потрясіння й обурення, він почав жити ніби в іншому світі. Він захопився читанням і полюбив хорошу літературу. Протягом чотирнадцяти років він прочитав принаймні тисячу чотирьох книжок, і вони відкрили для нього нові горизонти й зробили його життя значно багатшим, ніж він вважав можливим. Він став слухати класичну музику й тепер захоплюється великими симфоніями, які колись здавалися йому нудотними. Але найголовнішою зміною було те, що в нього з'явився час для міркування. «Уперше в житті я міг неупереджено подивитися на світ і відчувати справжній смисл цінностей. Я став розуміти, що мої колишні прагнення мало чого були варті».

Завдяки читанню він зацікавився політикою, вивченням проблем суспільства й почав виступати на засіданнях, сидячи в своєму кріслі. Поступово він познайомився з багатьма людьми й люди дізналися про нього. Тепер Бен Фортсон — як і раніше, не залишаючи свого крісла, — секретар штату Джорджія!

Викладання на курсах для дорослих у Нью-Йорку дозволило мені зробити спостереження, що багато з дорослих людей дуже шкодують, що не навчалися в коледжі. Мабуть, вони думають, що відсутність вищої освіти являє собою велику перешкоду. Я знаю, що не завжди це так, оскільки я зустрічався з тисячами людей, які досягли успіху в житті, закінчивши тільки середню школу. Тому я часто розповідаю історію одного мого знайомого хлопця. Цей хлопець не закінчив навіть середньої школи. Він зростав в умовах жахливої бідності. Коли помер його батько, то друзям довелося зібрати гроші на труну. Після смерті батька мати цього хлопця працювала на фабриці, де виготовляли парасольки. Вона працювала по десять годин на добу й брала ще роботу на дім. Удома вона працювала до одинадцятої години ночі. Хлопчик, що був вихований у таких умовах, захопився заняттями в драматичному гуртку, організованому в клубі при церкві. Йому так сподобалося грати на сцені, що він вирішив навчитися ораторському мистецтву.

Це привело його в політику. Коли йому було тридцять років, він був обраний до легіслатури штату Нью-Йорк. Але, на жаль, він був зовсім не готовий до такої відповідальної діяльності. Як він мені відверто зізнався, він ніяк не міг зрозуміти, що до чого. Він вивчав довгі й складні законопроекти, за або проти яких йому треба було голосувати, але для нього ці документи були незрозумілі, мовби то написані мовою індіанців чоктоу. Він був дуже схвилюваний і збентежений, коли його зробили членом комітету з лісної справи, адже він ніколи не бував у лісі. Він також був дуже схвилюваний і збентежений, коли його зробили членом Банківської комісії штату, адже в нього не було рахунку в банку. Він зізнався, що був готовий відмовитися від цієї посади. Але йому було соромно розповісти про це своїй матері, і тільки через це він продовжував працювати. У відчаї він вирішив працювати шістнадцять годин на день і перетворити свій лимон невігластва на лимонад знань. У результаті він перетворився з місцевого політика на фігуру національного масштабу й став настільки відомим, що газета «Нью-Йорк таймс» назвала його найпопулярнішим мешканцем Нью-Йорка.

Я розповідаю про Ела Сміта.

Через десять років після того, як Ел Сміт почав виконувати свою програму політичного самовдосконалення, він став найвидатнішою особистістю в адміністрації штату Нью-Йорк. Він був обраний губернатором штату Нью-Йорк на чотири терміни — такого рекорду не було ні в кого. У 1928 році він став кандидатом на посаду президента від демократичної партії. Шість відомих університетів, включаючи Колумбійський і Гарвардський, присвоїли почесні вчені звання людині, яка закінчила тільки початкову школу.

Ел Сміт сказав мені, що все це було результатом його настійної праці. Якби він не працював шістнадцять годин на день, йому б не вдалося перетворити свій мінус на плюс.

Ніщого так формулював свій постулат надлюдини: «Треба не ховатися від неминучого, а полюбити його».

Чим більше я вивчаю життя людей, що досягли успіху, тим більше впевнююсь у тому, що значна більшість із них мали успіх завдяки перешкодам на початку своєї діяльності. Саме перешкоди вимагали застосування величезних зусиль і в результаті призвели до винагороди. Як сказав Уільям Джеймс: «Наші невдачі несподівано допомагають нам».

Так, імовірно, що Мільтон писав чудові вірші тому, що був сліпий, а Бетховен, мабуть, не створив би таку чудову музику, якби не був глухий.

Непереврені досягнення Елен Келлер також стали можливі завдяки її сліпоті й глухоті.

Якщо б Чайковський не пережив розчарування, перебуваючи на межі самогубства, якщо б його життя не було таким патетичним, він, можливо, ніколи не написав би свою безсмертну «Патетичну симфонію».

Якщо б у Л. М. Толстого й Ф. М. Достоевського не було такого складного життя, вони б, мабуть, ніколи не написали свої безсмертні романи.

«Якщо б я не був таким безнадійним інвалідом, — писала людина, що дала людству нову наукову концепцію життя на Землі, — я не взяв би на себе такий величезний труд і не досяг би таких успіхів». У такий спосіб Чарльз Дарвін зізнавався в тому, що його недоліки допомогли йому.

У той самий день, коли в Англії народився Чарльз Дарвін, у дерев'яній хатинці в лісах Кентуккі народився хлопчик. Йому теж допомогли перешкоди. Звали його Лінкольн — Авраам Лінкольн. Якщо б його виховували в аристократичній сім'ї, якщо б він закінчив юридичний факультет у Гарварді й у нього було б щасливе сімейне життя, то, цілком можливо, що в глибині його серця не знайшлися б ані зворушливі слова, які він увіковічив у Геттисберзі, ні священна поема, яку він читав у день повторного призначення на посаду президента, — найпрекрасніші й найбагородніші слова, що коли-небудь були вимовлені правителем: «Не ставтеся ні до кого зі злобою; ставтеся до всіх з милосердям...»

Гаррі Емерсон Фосдік у своїй книзі «Здатність бачити найголовніше» пише: «Існує скандинавське прислів'я, яке багатьом із нас слід було б зробити девізом свого життя: «Північний вітер створив вікінгів». Чого це ми вирішили, що спокійне життя, повне задоволення, відсутність труднощів і турбот здатні самі по собі зробити людей добрими й щасливими? Навпаки, люди, що звикли жаліти себе, продовжують це робити, лежачи на м'якій подушці. Але в історії людства слава й щастя завжди приходять до людей за будь-яких обставин — добрих, поганих, середніх — якщо вони беруть на себе особисту відповідальність. Отже, я повторюю, «північний вітер створив вікінгів».

Припустимо, що ми настільки впали духом, що втратили будь-яку надію перетворити наші лимони на лимонад, тоді я назву вам дві причини, чому все ж таки ми повинні спробувати це зробити, — дві причини, за яких ми можемо отримати те, що хочемо, й нічого не втратити.

Причина перша: ми можемо досягти успіху.

Причина друга: навіть якщо ми не досягнемо успіху, сама по собі наша спроба перетворити мінус на плює спонукає нас дивитися вперед і не обертатися назад; ця спроба дозволяє замістити негативні думки позитивними, визволяє нашу творчу енергію, і ми виявляємося настільки зайнятими, що в нас не буде ні часу, ні бажання сумувати про те, що минуло й ніколи не повернеться.

Якось усесвітньо відомий скрипач Оле Бульль виступав із концертом у Парижі. Раптом струна «ля» на його скрипці несподівано лопнула. Та Оле Бульль просто закінчив мелодію на трьох струнах. «Таке життя, — каже Гаррі Емерсон Фосдік, — воно примушує нас закінчувати мелодію на трьох струнах, коли четверта лопається».

Це не просто життя. Це *більше* за життя. Це — перемога в житті! Я хотів би увіковічити в бронзі такі слова Уільяма Боліто, коли б у мене була така можливість, і повісити їх у кожній школі країни: *«Найголовніше в житті не те, щоб узяти по-максимуму від своїх успіхів. Кожний дурень може це зробити. Справді важливим є вміння обертати на користь ваші невдачі. Це потребує розуму; у цьому й різниця між розумною людиною й дурнем».*

Таким чином, щоб створити в себе ставлення до життя, що приносить спокій і щастя, спробуємо застосувати правило шосте:

Коли вам дістається лимон, зробіть із нього лимонад.

Розділ 18

Як вилікувати меланхолію за два тижні

Коли я почав писати цю книгу, я вирішив влаштувати змагання на найкорисніше й найбільш надихаюче автобіографічне оповідання на тему: «Як я подолав хвилювання» і запропонував переможцю премію в двісті доларів.

Були призначені три судді цього змагання: Едді Ріккенбекер, президент компанії «Істерн еарлайнз», доктор Стюарт У. Макклелланд, президент Меморіального університету імені А. Лінкольна і Х. В. Кальгернборн — політичний коментатор на радіо. Проте ми отримали два таких чудових оповідання, що судді так і не змогли надати перевагу одному з них. Тому ми поділили премію. Ось одне з оповідань, що було удостоєно премії, — оповідання С. Р. Бартона, який працює в фірмі з продажу автомобілів «уїззер» у Спрингфілді, штат Міссурі.

«Коли мені було дев'ять років, я втратив свою матір, а в дванадцять залишився без батька, — пише містер Бартон. — Мій батько

загинув, а мати просто пішла з дому дев'ятнадцять років тому, і я її більше ніколи не бачив. Також я більше не бачив своїх маленьких сестер, яких вона взяла з собою. Мати написала мені тільки одного листа, який я отримав через сім років після того, як вона мене залишила. Батько загинув у результаті нещасного випадку через три роки після того, як пішла мати. Він разом із своїм компаньйоном купили кафе в невеличкому містечку в штаті Міссурі. Але коли батько був у відрядженні, його компаньйон продав кафе, забрав собі всі гроші й утік. Один із друзів дав батькові телеграму, щоб він скоріше повертався додому. Батько дуже поспішав і, проїжджаючи через містечко Салінас, що в штаті Канзас, потрапив у автомобільну катастрофу. Батькові сестри — дві старі, бідні й хворі жінки — узяли до себе трьох дітей із нашої родини. Тільки я й мій маленький брат виявились нікому непотрібні. Нас залишили на опіку місцевих властей. Увесь час ми з братом хвилювалися, що з нами будуть поводитися, як із сиротами. Незабаром таке і сталося. На деякий час мене взяла на виховання одна бідна родина. Але час був дуже складний, голова сім'ї втратив роботу, тому вони не могли більше мене годувати. Потім я жив на фермі містера й місіс Лофтін. Їхня ферма знаходилася в одинадцяти милях від міста. Містеру Лофтїну було сімдесят років, у нього був оперізуючий лишай і він був прикований до ліжка. Він дозволив мені жити в себе, але вимагав, щоб я не брехав, не крав і був слухняним. Ці три заповіді стали моєю Біблією, і я строго виконував їх. Я почав навчатися в школі, але вже через тиждень залишився вдома й плакав, як дитина. Інші діти сміялися з мене, дражнили мене через мій великий ніс, казали, що я дурний і називали «сирітським поріддям». Я приймав їхні образи близько до серця, і мені весь час хотілося побитися з ними. Але містер Лофтїн — фермер, що взяв мене до себе — казав мені: «Завжди пам'ятай, що відмова від боротьби потребує більше мужності й благородства, ніж опір супротивнику, який напав на тебе». Я уникав бійки, але якось хлопчик із нашого класу взяв кур'ячий послід і кинув мені в обличчя. Я побив його мало не на смерть, але завдяки цьому вчинку придбав двох друзів. Вони вважали, що моему кривднику дісталося за діло.

Я дуже пишався шапкою, яку купила мені місіс Лофтїн. Але якось одна зі старшокласниць зірвала її з моєї голови й наповнила водою. Шапка була зіпсована. Вона сказала, що наповнила шапку водою, оскільки «хотіла намочити мого мідного лоба, щоб мій кур'ячий мозок не зажарився».

У школі я ніколи не плакав, але вдома мене душили сльози. І тоді місіс Лофтїн дала мені пораду, яка позбавила мене від усіх

тривоги квилювань і перетворила моїх ворогів на друзів. Вона сказала мені: «Ральфе, діти не будуть дражнити тебе «сирітським поріддям», якщо ти виявиш до них зацікавленість і спробуєш зробити щось приємне й корисне для них». І я послухався місіс Лофтіна. Я старанно вчився й незабаром став найкращим учнем у класі. Але мені ніхто не заздрив, оскільки я намагався допомагати й іншим дітям. Кільком хлопцям я допомагав писати твори й перекази. Для деяких із них я робив доповіді. Одному з учнів нашого класу було соромно розповісти своїм батькам, що я допомагаю йому. Тому, ідучи до мене, він казав своїй матері, що йде полювати на опосумів. Бувало, що він приходив на ферму містера Лофтіна, прив'язував своїх собак у сараї, і я допомагав йому робити уроки. Для іншого учня я писав огляди книг і протягом кількох вечорів допомагав одній дівчині з математики.

По сусідству трапилися дві смерті: померли два старих фермери. Ще поряд жила жінка, яку покинув чоловік. Я залишився єдиним чоловіком на чотири сім'ї. Я допомагав цим жінкам протягом двох років. Коли я йшов до школи, я обов'язково заходив до них на ферми, рубав дерева, доїв корів, поїв і годував худобу. Тепер мене більше не проклинали, а благословляли. Усі ставилися до мене, як до друга. Потім мені було дуже приємно, коли я повернувся зі служби на флоті й мене відвідали більше двохсот фермерів. Деякі з них пройшли більше вісімдесяти миль, і їхня радість, коли вони мене побачили, була цілковито щирою. Я мало квилювався, оскільки весь час був зайнятий, допомагаючи іншим людям. І це приносило мені велике щастя. Ось уже тринадцять років ніхто не дражнить мене «сирітським поріддям».

Слава містеру Бартону! Він знає, як завоювати друзів! Він також знає, як подолати квилювання й насолоджуватися життям.

Саме так повівся й доктор Френк Луп із Сіетла, штат Вашингтон. Він був інвалідом протягом двадцяти трьох років: у нього був артрит. Проте кореспондент газети «Сіетл стар» Стюарт Уїтхаус писав мені: «Я багато разів брав інтерв'ю в доктора Лупа. Мені ще ніколи в житті не доводилося зустрічати таку неогоїстичну людину й до того ж людину, яка так уміє насолоджуватися життям».

У який спосіб інвалід, прикований до ліжка, міг «настільки насолоджуватися життям»? На думку приходять дві відповіді. Ви гадаєте, що він увесь час скаржився на життя й засуджував усіх? Ні... Чи він упивався жалістю до себе й вимагав уваги від усіх навколо нього? Ні, це також невірно. Доктор Френк Луп пізнав радість життя завдяки тому, що зробив своїм девізом напис на гербі принца Валійського: «Ich dien» — «Я служу». Доктор Луп

дізнавався про адреси інших інвалідів і підбадьорював їх і себе радісними, обнадійливими листами. Він навіть організував клуб листування інвалідів і заохочував їх писати листи один одному. Врешті-решт він створив національну організацію, названу «Суспільство запертих».

Лежачи в ліжку, він писав біля тисячі чотирьохсот листів на рік і приносив радість тисячам інвалідів, дістаючи радіоприймачі й книги для тих, хто був відокремлений від зовнішнього світу.

У чому полягає різниця між доктором Лупом і багатьма іншими людьми? Тільки в одному: на відміну від інших, його душа була осяяна світлом високої мети й благородної справи. Він відчував радість від того, що в його житті є ідея, значно благородніша й значуща, ніж він сам; замість того, щоб бути, як висловився Бернар Шоу, «егоцентричною грудкою хвороб і образ та скаржитися на те, що світ не хоче присвятити себе тому, щоб зробити ваше життя щасливим».

Зараз я хочу навести найдивовижніше твердження, яке було написано психіатром. Це твердження належить Альфреду Адлеру. Він звичайно казав своїм пацієнтам, що страждали на меланхолію: «Ви можете вилікуватися за два тижні, якщо будете поводитися згідно з таким приписом: намагайтеся кожного дня думати про те, як ви можете зробити комусь приємне».

Це твердження звучить настільки неймовірно, що я маю роз'яснити його, процитувавши дві сторінки з книги доктора Адлера «Що для вас повинно значити життя».

«Меланхолія подібна прихованому гніву або доріканню, спрямованому проти інших, хоча пацієнт, заради доброго вигляду, симпатії й підтримки прагне видаватися пригніченим тільки своєю власною провиною. Перші спогади пацієнта виглядають приблизно так: «Я пам'ятаю, що хотів лягти на кушетку, але на ній лежав мій брат. Я став так голосно кричати, що йому довелося піднятися».

Меланхоліки бувають схильні до того, щоб помститися, здійснивши самогубство, тому перше, про що слід попідкуватися лікареві, — це не дати їм приводу для самогубства. Особисто я намагаюсь послабити загальну напругу, пропонуючи їм перше правило при лікуванні: «ніколи не робіть того, чого вам не хочеться». Воно здається дуже простим, але я вважаю, що воно торкається суті всієї проблеми. Якщо меланхолік може робити все, що хоче, то кого ж йому звинувачувати? За що мститися? «Якщо вам хочеться піти в театр або відпочити, так і робіть. Якщо ж ви відчуєте, що вам розхотілося,

то не робить цього». Це найкращі обставини, в яких можна опинитися. Це задовольняє прагнення пацієнта до верховенства. Він, як Бог, і може робити все, що завгодно. З іншого боку, це не збігається зі стилем його життя. Він прагне домінувати й звинувачувати інших, а якщо вони згодні з ним, то це виключає можливість домінувати. Це правило мені дуже допомагає в роботі: серед моїх пацієнтів не було жодного випадку самогубства.

Звичайно пацієнт каже: «Але мені нічого не хочеться робити». Я вже підготувався до відповіді на це зауваження, тому що чув його багато разів. «Тоді не робить нічого, що вам не подобається робити», — кажу я. Проте іноді пацієнт каже: «Я хотів би весь день пролежати в ліжку». Я знаю, якщо я дозволю, то йому вже не захочеться цього робити. Але якщо заборонити йому це, то він влаштує скандал. Тому я завжди погоджуюсь.

Це одне правило. Друге ж безпосередньо стосується їхнього стилю життя. Я кажу їм: «Ви можете вилікуватися за два тижні, якщо будете поводитися згідно з таким приписом: *намагайтеся кожного дня думати про те, як ви можете зробити комусь приємне*». Дивіться, що це для них значить, адже вони зайняті думкою, як комусь пошкодити. Тому коли я пропоную зробити комусь приємне, то отримую дуже цікаві відповіді. Деякі кажуть: «Це буде для мене просто. Я так поводжуся все своє життя». Але я їх прошу подумати ще раз. Я кажу їм: «Коли вам не вдається заснути, використайте цей час на міркування про те, як зробити комусь приємне, і це буде великим кроком на шляху до вилікування». Наступної зустрічі я їх знову питаю: «Чи думали ви про те, що я вам радив?» Вони відповідають: «Учора увечері я відразу ж заснув, як тільки ліг у ліжку». Усе це має робитися, безумовно, ненав'язливо, дружелюбно, без натяку на верховенство.

Інші відповіді можуть бути такі: «Я ніколи не зможу це зробити. Зараз я надто засмучений». Я їм кажу: «Ви можете сумувати, але іноді слід подумати й про інших». Я завжди хочу пробудити в них зацікавленість іншими людьми. Багато з моїх пацієнтів кажуть: «Чому я маю робити комусь приємне? Вони ж не намагаються зробити приємне мені». «Ви маєте думати про своє здоров'я, — відповідаю я. — Інші нехай самі дбають про себе». Дуже рідко я зустрічав такого пацієнта, який би сказав: «Я подумав про те, що ви радили». Усі мої зусилля спрямовані на те, щоб збільшити соціальну зацікавленість пацієнта. Я знаю, що справжня причина його

хвороби — це відсутність співробітництва з його боку, і я хочу, щоб він це побачив. Як тільки виявляється, що він спроможний контактувати зі своїми близькими на основі рівності й співробітництва, то його можна вважати вилікованим... Найважливішим обов'язком, впроваджуваним релігією, була вимога: «Возлюби ближнього, як самого себе...» Саме людина, що не виявляє інтересу до близьких, зазнає найбільших труднощів у житті й зашкоджує іншим. Саме серед таких людей і бачимо невдах. Єдина вимога, яку висуває до людини суспільство, — це те, що вона має працювати, дружньо ставитися до інших і бути надійним супутником у любові й шлюбі».

Доктор Адлер закликає нас кожного дня робити добре діло. А що таке добре діло? — запитаєте ви. «Добре діло, — сказав пророк Магомет, — це те, що викликає посмішку радості на обличчі іншої людини».

Чому ж, якщо кожного дня робити добре діло, це так дивовижно впливає на того, хто його робить? Це трапляється тому, що прагнення зробити щось на користь інших не дозволяє нам думати про себе, а саме це є основною причиною хвилювання, страху й меланхолії.

Місіс Уільям Т. Мун, директору нью-йоркської школи «Мун Секритиріел», не довелося два тижні ламати голову над тим, кому принести радість, щоб позбавитися меланхолії. Вона обійшла доктора Альберта на *одне* очко, ні, навіть на *тринадцять* очок. Вона пододала свою меланхолію не за два тижні, а за один день тому, що думала про те, яке добре діло вона може зробити для бідних сиріт.

Діло було так. «У грудні н'ять років тому, — розповідає місіс Мун, — мене охопили смуток і жалість до себе: після кількох років щасливого подружнього життя я втратила свого чоловіка. Чим ближче було Різдво, тим збільшувався мій смуток. Я ще ніколи в житті не залишалася сама на Різдво, тому я так боялася цього Різдва. Друзі запросили мене зустрічати Різдво з ними. Але в мене не було настрою веселитися. Я розуміла, що своїм настроєм можу зіпсувати будь-яку вечірку. Отже, я відмовилася від їхнього запрошення. Чим ближче підходило Різдво, тим більше я жаліла себе. Хоча, насправді, у моєму житті, як і в житті кожного з нас, було багато чого, за що мені слід дякувати Богові. Отже, за день до Різдва я вийшла з роботи о третій по обіді й вирішила пройтися по П'ятій авеню, сподіваючись позбавитися меланхолії й жалості до себе. На вулиці було повно людей, радісних і щасливих, і, дивлячись на них, я згадувала щасливі дні в своєму житті, які давно

вже минули. Я боялася навіть думати про те, щоб повернутися в самотню пусту квартиру. Я була в розпачі. Я не знала, що мені робити й ледве стримувала сльози. Проблукавши в такий спосіб десь біля години, я опинилася на автовокзалі. Колись ми з моїм чоловіком у пошуках пригод сідали в автобус і їхали в невідомому напрямку. Отже, я сіла в перший-ліпший автобус і вирушила в подорож. Трохи згодом після того, як ми проїхали річку Гудзон, кондуктор сказав: «Остання зупинка, леді». Я вийшла з автобуса й опинилася в незнайомому містечку. Тут було спокійно й тихо. Мій автобус додому відходив за якийсь час, і я вирішила пройтися вулицею. Минаючи церкву, я раптом почула чарівні звуки «Тихої ночі». Я увійшла. У церкві не було нікого, крім органіста. Я тихенько сіла на одну з лавок. Веселі вогняки різдвяної ялинки здавалися мірадами зірок, що танцюють у місячному світлі. Повільні музичні акорди й почуття голоду (адже я зранку нічого не їла) нагнали на мене дрімоту. Я була виснаженою й пригніченою, і мене схилило на сон.

Прокинувшись, я спочатку не зрозуміла, де я, і була дуже налякана. Раптом я побачила двох маленьких діточок, які прийшли подивитися на різдвяну ялинку. Маленька дівчинка подивилася на мене й сказала: «Цікаво, чи це Санта Клаус привіз її до нас». Мені здалося, що діти злякалися, коли я прокинулася, і тому запевнила, що не справджу їх. Ці діти були дуже бідно одягнені. Я запитала, де їхні матусі й татусі. «У нас немає батьків», — відповіли діточки. Переді мною стояли двоє сиріток, які знаходилися в значно гіршому становищі, ніж мені коли-небудь доводилося опинитися. Мені стало соромно за свій відчай і жалість до себе. Разом із дітьми ми роздивилися різдвяну ялинку, а потім пішли до крамниці, де я купила їм цукерки й подарунки. Моє почуття самотності зникло, наче по щучому велінню. Завдяки цим двом сиріткам я знов відчула себе щасливою й забула про свої проблеми. Спілкуючись із цими дітьми, я усвідомила, яке в мене було щасливе дитинство: дякувати Богові, кожне Різдво у моєму дитинстві було осяяне любов'ю й турботою моїх батьків. Ці двоє сиріток зробили для мене значно більше, ніж я для них. Завдяки їм я зрозуміла, що не можна бути щасливим самому, не зробивши нічого заради щастя інших. Я усвідомила, що щастя має взаємозв'язану природу: ми тільки тоді можемо щось отримати від долі, якщо будемо віддавати. Допмагаючи людям і даруючи їм свою любов, я пододала своє горе і жалість до себе, і відтоді вже протягом кількох років почуваю себе іншою людиною».

Я можу склести цілу книгу з розповідей людей, які, забувши про свої проблеми заради інших людей, у такий спосіб віднайшли

здоров'я й щастя. Ось, наприклад, історія Маргарет Тейлор Йейтс — однієї з найпопулярніших жінок в американському військово-морському флоті.

Місіс Йейтс — автор багатьох романів, але жоден з її детективних творів не вартий і половини тієї історії, яка трапилася з нею того трагічного ранку, коли японці вдарили по американських кораблях в Пірл-Харборі. На той момент місіс Йейтс уже протягом року була інвалідом: у неї було хворе серце. З кожних двадцяти чотирьох годин двадцять дві вона проводила в ліжку. Найдовшою подорожжю для неї була прогулянка по саду, де вона приймала сонячні ванни. Навіть виходячи в сад, вона спиралася на руку служниці. Вона розповідала, що в ті дні їй здавалося, що вона залишиться інвалідом на все своє життя. «Я ніколи б не одужала, — сказала вона, — якщо б японці не напали тоді на Пірл-Харбор. Це вивело мене зі стану спокою».

«Коли це трапилося, — продовжує місіс Йейтс, — скрізь панували хаос і збентеження. Одна бомба вибухнула зовсім близько від мого будинку, і вибухова хвиля викинула мене з мого ліжка. Військові вантажівки поспішно прямували до аеродрому Хикем-Філд, до казарм у Скоуфілді й авіабази в Кеніохе-Бей, щоб вивезти дружин, дітей піхотинців і моряків та розмістити їх по школах. Працівники Червоного Хреста закликали всіх, у кого є вільні кімнати, прийняти евакуйованих. Поруч із моїм ліжком стояв телефон, тому мені було доручено передавати інформацію про евакуацію сімей військовослужбовців. Я збирала всі відомості про те, куди поселили дружин і дітей піхотинців та моряків. Усіх військовослужбовців було інструктовано звертатися до мене, щоб дізнатися, куди вивезені їхні сім'ї.

Незабаром я дізналася, що мій чоловік, капітан другого рангу Роберт Редей Йейтс, не постраждав. Я намагалася підбадьорити жінок, які не знали, що трапилося з їх чоловіками, живі вони чи ні. Я намагалася втішити вдів, у яких були вбиті чоловіки. А таких було немало. 2117 офіцерів і рядових на флоті й у морській піхоті було вбито, а 960 зникли без вісті.

Спочатку я відповідала на телефонні дзвінки, лежачи в ліжку. Потім я стала робити це сидячи. Врешті-решт я була настільки захоплена справами, що забула про свою неміч, встала з ліжка й сіла за стіл. Завдяки турботі про тих, хто страждав більше за мене, мені вдалося забути про свою хворобу. Відтоді я ніколи не лягала вдень і проводила в ліжку не більше восьми годин за ніч. Зараз я усвідомлюю, що коли б японці не напали тоді на Пірл-Харбор, я на все життя залишилася б напівінвалідом. Мені було зручно залишатися в ліжку. Мене постійно обслуговували, і, як я усвідомлюю

тепер, я поступово втрачала волю до життя й здатність боретися за своє видужування.

Напад на Пірл-Харбор був однією з найтрагічніших сторінок в історії Америки, але особисто для мене ця подія мала велике значення. Ця жаклива криза дала мені сили, про які я вже й не мріяла. Мою увагу було відвернуто від власних страждань і зосереджено на інших людях. Це наповнило моє життя новим глибоким смислом. У мене більше не було часу думати й хвилюватися за себе».

Одна третя тих людей, що звертаються до психіатрів по допомогу, можливо, могли б вилікуватися самостійно, якщо б зробили так, як Маргарет Тейлор Йейтс: вони б вилікувалися, якби зацікавилися допомогою іншим. Ви не дуже розумієте, що я маю на увазі? Моє ставлення до цієї проблеми збігається з думкою Карла Юнга. А якщо хто-небудь і розуміється на психології, то це Карл Юнг. А він сказав: «Близько третини моїх пацієнтів страждають не від неврозу, а від безглузості й порожнечі їхнього життя». Іншими словами, вони «голосують» на краю дороги, а парад життя проходить мимо, не зупиняючись. І вони поспішають до психіатрів, скаржачись на своє обмежене, безглузде й безкорисне життя. Запізнівшись на пароплав, вони стоять на причалі, засуджуючи всіх, крім себе, і вимагають, щоб увесь світ потакав їхнім егоїстичним бажанням.

Мабуть, ви зараз кажете собі: «Мене не дуже вразили всі ці розповіді. Якщо б я опинився в Пірл-Харборі, я був би радий вчинити так само, як і Маргарет Тейлор Йейтс. Але мої проблеми зовсім інші: я живу звичайним рутинним життям. Кожного дня протягом восьми годин я займаюся нудною роботою. У моєму житті не трапляється нічого надзвичайного. Як же я можу зацікавитися допомогою іншим? І чому я маю цим цікавитися? Що це мені може дати?»

Справедливе питання. І я спробую відповісти. Так, ваше життя справді рутинне, але кожного дня ви зустрічаєтесь із людьми. Що ви робите для них? Чи ви просто проходите мимо, чи намагаєтесь дізнатися, що їх хвилює? Наприклад, кожного дня ви зустрічаєте листоношу. Щоб доставити вам пошту, вона проходить за рік сотні миль. Чи ви хоч раз поцікавилися, де вона живе, чи виявили бажання подивитися на фотографії її дітей? Чи ви хоч раз запитали її, чи вона стомлена від своєї роботи або, взагалі, чи не набридла їй ця робота?

Ви кожного дня зустрічаєте продавця в бакалійному магазині, продавця газет і чистильника взуття на розі, який до блиску начищає ваші черевики. Адже вони теж люди, й у кожного з них є свої

проблеми, мрії й особисті бажання. Вони також прагнуть поділитися ними з кимось. Але хіба ви даєте їм таку можливість? Хіба виявляєте жваву, щирі зацікавленість їхньою особистістю або їхнім життям? Саме це я й хотів сказати. Адже зовсім не обов'язково ставати Флоренс Найтінгейл або соціальним реформатором, щоб поліпшити світ — світ вашої особистості; ви можете почати робити це завтра вранці з людьми, з якими ви спілкуєтесь.

Що вам це дасть? Значно більше щастя! Більше задоволення й гордості за себе! Аристотель назвав таку поведінку «освіченим егоїзмом». Заратустра сказав: «Чинити добро іншим — не обов'язок. Це — радість, тому що це поліпшує здоров'я й збільшує щастя». Підсумуємо це простими словами Бенджаміна Франкліна: «Коли ви робите добро іншим, ви робите добро собі».

«На мою думку, жодне відкриття сучасної психології не може вважатися важливішим за науковий доказ необхідності самопожертвування або самодисципліни для самореалізації й щастя», — сказав Генрі С. Лінк, директор центру психологічної служби в Нью-Йорку.

Піклування про інших не тільки відвертає вашу увагу від хвилювання за себе, воно також допоможе вам придбати багато нових друзів і отримати масу задоволення від життя. Як? — запитаете ви мене. А ось що про це каже Генрі С. Лінк: «Коли я приходжу в готель, перукарню або крамницю, я обов'язково кажу щось приємне всім, кого зустрічаю. Я намагаюся підкреслити в кожному ті якості, які вирізняють його як особистість, щоб він не відчував себе просто гвинтиком у машині. Іноді я роблю компліменти продавцю в крамниці. Я висловлюю своє захоплення її чудовим волоссям або очима. Я запитую перукаря, чи не важко йому цілий день стояти на ногах. Я цікавлюся, як він став перукарем, скільки років він працює й скільки за час він зробив. Я допомагаю йому підраховувати. Я помітив, що виявлення зацікавленості змушує людину сяяти від щастя. Я потискаю руку носія, який приніс мій подорожній саквож. Це створює в нього добрий настрій і бадьорість на весь день. Якось одного спекотного літнього дня я зайшов поспідати у вагон-ресторан експреса. Переповнений вагон здавався розпеченою піччю, а обслуговування пасажирів здійснювалося дуже повільно. Коли нарешті офіціант подав мені меню, я сказав йому: «Кухарям, що працюють у розпеченій від жару кухні, сьогодні приходиться дуже тяжко». Офіціант спочатку став сваритися. У його голосі звучали ображені нотки. Спочатку мені здалося, що він обрідиться, «Боже милостивий!» — викликнув він. Люди приходять до нас і постійно скаржаться на їжу. Вони незадоволені повільним обслуговуванням і гарчать через спеку й високі ціни.

Я вже протягом дев'ятнадцяти років вислуховую ці скарги. Ви — перша і єдина людина, що виявила співчуття до кухарів, що працюють біля розпеченої плити. Я молю Бога, щоб у нас було більше таких пасажирів».

Офіціант був вражений, оскільки я по-людськи поставився до негрів-кухарів. Адже я дивився на них, як на живих людей, а не як на гвинтики в складному механізмі залізниці. Що людям треба, — продовжував професор Фелпс, — так це хоча б невеличкої уваги до себе. Коли я йду по вулиці й бачу людину з красивим собакою, я обов'язково висловлюю свої враження. Я йду далі, але обертаюся й часто бачу, як хазяїн пестить свого чотириноного друга. Моє захоплення відновлює й посилює його захоплення своїм собакою.

Якось в Англії я зустрів пастуха з величезною розумною вівчаркою. Я милувався її красою й сказав про це пастуху. Я попросив його розповісти, як він виховував свого собаку. Коли я трохи відійшов і подивився через плече, то побачив, що собака став на задні лапи, поклавши передні на плечі хазяїну, який гладив його. Те, що я виявив зацікавленість пастухом і його собакою, зробило людину щасливою. Але я також зробив щасливим собаку й себе».

Ви можете уявити, щоб людина, яка потискає руку носію, співчуває кухарям, що працюють в розпеченій від жару кухні, милується собаками незнайомих людей на вулиці, була похмурою і схвильованою? Хіба такій людині потрібна допомога психіатра? Ясно, що ні. Як кажуть китайці: «Ароматом троянд завжди віє від руки, що їх дарує».

Вам не доведеться нагадувати про це Біллу Фелпсу. Він знав це. Він так і жив.

Якщо ви чоловік, то можете не читати наступний абзац. Там немає нічого цікавого для вас. У ньому йдеться про те, як схвильованій нещасній дівчині вдалося покорити серця кількох молодих людей. Усі вони запропонували їй вийти заміж. Тепер ця дівчина стала бабусею. Кілька років тому я зупинявся в домі, де вона жила зі своїм чоловіком. Я мав читати лекцію в їхньому місті. Наступного ранку вона відвезла мене на станцію, де я збирався сісти на поїзд, що йде до Нью-Йорка. Ми проїхали більше п'ятдесяти миль і розмовляли про те, як завойовувати друзів. Моя супутниця сказала: «Містере Карнегі, я збираюся дещо вам розповісти. Цього я ще не розповідала нікому, навіть своєму чоловікові». Вона розповіла, що була вихована у Філадельфії, у сім'ї, що належала до вищого світу. «Але трагедією мого дитинства і юності була бідність. Ми ніколи не могли собі дозволити влаштувати такі прийоми, як інші сім'ї нашого кола. У мене ніколи не було ефектних

суконь. Я подовгу носила той самий одяг, швидко виростала з нього, він погано сидів на мені й був старомодним. Я почувалася приниженою, мені було соромно, і через це вночі я часто плакала. Нарешті, коли я була вже на межі від відчаю, мене осінила блискуча ідея: я вирішила завжди питати своїх кавалерів на вечірках про їхнє життя, про їхні погляди на життя й плани на майбутнє. Я ставила ці питання не тому, що мене дуже цікавили відповіді. Я робила це тільки для того, щоб відвернути їхню увагу від мого старомодного одягу. Але дивна річ: чим більше я слухала розповіді молодих людей про їхнє життя й чим більше дізнавалася про них, тим цікавіше було розмовляти з ними. Я так сильно почала цікавитися ними, що часто сама забувала про недоліки свого одягу. Але більш за все мене вражало ось що: оскільки я була гарним слухачем і захочувала молодих людей розповідати про себе, вони почувалися щасливими, а я стала дуже популярною в нашому колі, і троє молодих людей зробили мені пропозицію».

Деякі читачі, мабуть, зараз кажуть: «Усе це базікання про зацікавленість іншими — справжня нісенітниця! Безглузда релігійна бридня! Мені все це не підходить! Мені треба заробляти гроші, щоб гаманець не був пустим. Я маю намір брати від життя все — і до того ж відразу — й до біса це переливання з пустого в порожнє!»

Ну що ж, ваше право так вважати. Але якби так було, то в такому разі всі великі філософи й проповідники із самого початку писемної історії людства — Христос, Конфуцій, Будда, Платон, Арістотель, Сократ, святий Франциск — глибоко помилялися. Може, ви зневажливо посміхнетеся при згадуванні вчень релігійних мислителів, тому звернемося за порадою до атеїстів. Візьмемо, наприклад, А. Е. Хаусмана, професора Кембриджського університету й одного з найвидатніших учених свого покоління. У 1936 році було надруковано його звернення до викладачів і студентів Кембриджського університету, яке називалося «Ім'я й природа поезії». У цьому зверненні він проголосив «найважливішою істиною, що її було винайдено, й провідним відкриттям усіх часів у галузі моралі» такі слова Ісуса: «Той, хто врятує своє життя, утратить його; той же, хто втратить своє життя заради мого спасіння, урятує себе».

Ми все життя чуємо ці слова в проповідях. Але Хаусман був атеїстом і песимістом, людиною, що покінчила життя самогубством. Однак він усвідомлював, що людина, яка живе тільки заради себе, не отримує багато від життя; людина ж, яка забула про свої турботи заради інших, пізнає радість життя.

Якщо вас не дуже вражає досвід Хаусмана, то спробуємо звернутися за порадою до найвідомішого американського атеїста

двадцятого століття — Теодора Драйзера. Драйзер висміював усі релігії й вважав їх казками; він дивився на життя як на «повість, яку переказав дурень: у ній багато слів і пристрастей, нема лише смислу». Однак Драйзер захоплювався однією із заповідей Христа — заповіддю служіння іншим людям. «Для того, щоб вона [людина] могла отримати якусь радість на відведеному їй відрізку шляху,— каже Драйзер,— вона повинна думати про поліпшення не тільки для себе, але й для інших, оскільки радість, якої зазнає людина, залежить від того, наскільки вона радіє за інших і наскільки інші радіють за неї.

Якщо ми збираємося «поліпшити життя інших», на важливості чого наполягав Драйзер, то маємо поспішати. Час минає. «По цьому шляху я пройду лише один раз. Тому, якщо мені судилося зробити щось корисне або виявити до когось доброту,— тож нехай це трапиться зараз. Нехай я не відкладу виконання доброго діла й не знехтую цією можливістю, адже я ніколи вже більше не пройду цією дорогою».

Тому, якщо ви хочете припинити хвилюватися й зазнати душевного спокою й щастя, виконуйте правило сьоме:

**Забудьте про себе й цікавтесь іншими людьми.
Кожного дня робіть добре діло, яке викличе посмішку
задоволення на чийось обличчі.**

Резюме

Сім правил формування такого умонастрою, який принесе вам душевний спокій і щастя

Правило 1. Заповнимо свій розум думками про спокій, мужність, здоров'я й надію, адже «наше життя — це те, що ми про нього думаємо».

Правило 2. Ніколи не намагайтеся поквитатися з вашими ворогами, оскільки цим ви зашкодите в першу чергу собі. Робіть, як генерал Ейзенхауер: ніколи не думайте більше хвилини про людей, які вам не подобаються.

Правило 3.

А. Для того, щоб не хвилюватися через невдячність, не чекайте на подяку. Пам'ятайте, що Христос вилікував десять прокажених за один день, але тільки один із них подякував Ісусу. Чому ми повинні чекати подяки більше, ніж її отримав Христос?

Б. Пам'ятайте, що єдиний спосіб бути щасливим, — це не чекати на подяку, а творити добро заради власної радості.

В. Пам'ятайте, що подяка — це така риса характеру, яку треба виховувати, тому якщо ми хочемо, щоб наші діти були нам вдячні, ми повинні навчити їх цьому.

Правило 4. Рахуйте свої успіхи, а не свої неприємності!

Правило 5. Не наслідуйте інших. Знайдіть себе й залишайтеся собою, адже «заздрість — це невігластво», а «наслідування інших — самогубство».

Правило 6. Коли доля протягує вам лимон, зробіть із нього лимонад.

Правило 7. Забудьте про ваші власні неприємності, намагаючись дати хоча б трохи щастя іншим. «Роблячи добро іншим, ви в першу чергу допомагаєте собі».

Найкращий спосіб подолати хвилювання

Розділ 19

Як мої батько й мати подолали хвилювання

Як я вже говорив, мої дитячі роки проходили на фермі в Міссурі. Як і більшість фермерів того часу, мої батьки ледве зводили кінці з кінцями. Моя мати була вчителькою в школі, а батько працював на фермі за дванадцять доларів на місяць. Мати сама виготовляла не тільки одяг для мене, а також і мило, яким ми прали речі.

У нас ніколи не було готівки, мабуть тільки раз, коли ми продали наших свиней. У крамниці ми звичайно обмінювали масло і яйця на муку, цукор і каву. Коли мені було дванадцять років, на власні потреби я витрачав не більше п'ятдесяти центів на рік. Я досі пам'ятаю, як ми з батьком пішли на свято Дня незалежності й батько подарував мені десять центів, які я міг витратити, як заманеться, і я радів так, ніби всі скарби Індії тепер належали мені.

Кожного дня я ходив до школи, яка знаходилася за милю від мого дому. Я ходив туди в будь-яку погоду: по глибокому снігу й у лютий мороз. До чотирнадцяти років у мене ніколи не було калош. Тому під час зими — холодної, довгої зими — у мене завжди були мокрі й холодні ноги. Тоді я навіть не уявляв, що може бути якимось інакше.

Мої батьки тяжко працювали по шістнадцять годин на день, проте ми завжди були по шию в боргах. До того ж невдачі, здавалося, переслідували нас. Один із найяскравіших спогадів дитинства — це те, що ріка розливається й затоплює наші поля й наш урожай, руйнуючи всю річну працю. За сім років вода знищувала плоди нашої тяжкої праці шість разів. Кожного року наші свині

вмирали від холери, й нам доводилося палити їх. Я заплющую очі й пригадую уїдлиний запах свинячої туші.

Одного року річка не затопила наші посіви. Ми виростили небувалий урожай пшениці. Але це не поліпшило нашого становища, тому що впали ціни на свинину на чикагському ринку. Отже, ми цілий рік вирощували й відгодовували свиней, яких потім продали, отримавши прибуток лише у тридцять доларів! Тридцять доларів за рік роботи!

Що ми не робили, ми все одно втрачали гроші. Я ще можу пригадати лошат, яких купив мій батько. Три роки ми їх ростили й годували, а потім переправили кораблем до Мемфіса, де продали дешевше, ніж їх придбали.

Через десять років тяжкої, виснажливої роботи в нас не тільки не було ні гроша, ми ще й були по шию в боргах. Батькові довелося заставити навіть нашу ферму. Банк постійно завдавав батькові образи й до того ж погрожував забрати ферму. Батькові тоді було сорок сім років. Тридцять років тяжкої праці принесли йому тільки борги й приниження. Йому було дуже важко. Він надмір хвилювався, здоров'я було надірване, він утратив апетит. Відпрацювавши день на полі, увечері йому доводилося приймати ліки для підвищення апетиту. Батько втрачав вагу. Лікар сказав матері, що батькові залишилося жити всього шість місяців. Батько був настільки виснажений, що втратив бажання жити. Якось мати сказала, що боїться, що він коли-небудь повіситься в сараї. Одного дня, повертаючись з Маривілле, де батькові відмовили в позиці, він зупинив коней на мосту й хотів кинутися в річку, в одну мить покінчивши з усіма проблемами.

Через багато років батько розповідав, що єдине, що втримало його від самогубства, була глибока, самовіддана, світла віра матері в те, що якщо ми любимо Бога й живемо відповідно до його заповідей, то все в нас владнається. Мати була права. У нас насправді все владналося. Батько прожив ще сорок два щасливих роки й помер у 1941 у віці вісімдесяти дев'яти років.

Протягом усіх цих років тяжкої боротьби й злиднів моя мати ніколи не хвилювалася. Про всі свої страждання вона розповідала Богові в молитві. Кожного вечора перед тим, як піти спати, мати читала мені розділ із Біблії, і часто мої батьки повторювали такі заспокійливі слова Ісуса: «У домі мого батька багато квартир... Я йду готувати місце й для вас... Тому що там, де я, можете бути й ви». Потім ми ставали на коліна й читали молитву Господу, прохаючи його любові й захисту.

Коли Уільям Джеймс був професором філософії в Гарварді, він казав: «Безумовно, найкращий засіб від хвилювання — це релігійна віра».

Щоб це з'ясувати, необов'язково їхати до Гарварда. Моя матуся зрозуміла це на фермі в Міссурі. Ні повені, ні борги, ні прикроси долі не подолали її світлої й щасливої віри в краще. Пригадую, як вона співала під час роботи:

Спокій, спокій, чудовий спокій
Дарує нам Всевишній.
Такий настрій охоплює мене,
коли я читаю молитву:
Неосяжної любові до Всевишнього.

Моя мати мріяла, щоб я присвятив своє життя релігійній діяльності. Я серйозно міркував над тим, щоб стати місіонером. Потім я поступив до коледжу, і мої прагнення змінилися. Я вивчав біологію, філософію й релігієзнавство. Я читав про те, як була створена Біблія. Я вивчав різні точки зору. Незабаром у мене з'явилися сумніви стосовно тих вузьких доктрин, що проповідували місіонери того часу. Я був збентежений. Подібно Уолту Уйтману, «в мені оселився дух допитливості й зацікавленості, й усе переплуталося в моїй голові». Я не знав, у що мені вірити. Я не бачив смислу в своєму житті. Я більше не молився увечері. Я став агностиком. Тепер я вважав, що все наше життя безцільне й не залежить від нас. Я більше не вірив, що мета людини може насправді бути богоугодною, як не може бути такою мета динозавра, який жив у нашому світі сто мільйонів років тому. Але я вірив, що людська раса зникне з лиця землі, як це трапилося з динозаврами. Я знав, що наукою доведено, що сонце поступово охолоджується, і, якщо його температура зменшиться хоча б на десять відсотків, життя на землі зникне. Тепер я сміявся над тим, хто вірив, що Бог створив людину за своїм образом і подібністю. Я вже не вірив, що мільярди мільярдів сонць, які обертаються в холодній чорній порожнечі, були створені якоюсь невідомою силою. А, може, їх ніхто й не створював. Може, вони існували завжди — так само, як завжди існували час і простір.

Чи я достатньо компетентний зараз, щоб дати відповіді на всі ці запитання? Ні, жодна людина не може пояснити таємницю Всесвіту і таємницю життя. Ми оточені таємницями. Одна з них — це те, як працює наш організм. Ще одна — це електроприлади в нашій квартирі. І квітка, що зростає в тріщині стіни нашого будинку. І трава під нашим вікном. Чарльз Ф. Кетерінг, перший геній корпорації «Дженерал моторс», виділяв коледжу святого Антонія тридцять тисяч доларів на рік зі своєї кишені на дослідження того, чому трава зелена. Він вважав, що коли ми дізнаємося, як трава трансформує сонячне світло й воду в цукор, ми зможемо змінити всю нашу цивілізацію.

Навіть керування автомобілем являє собою таємничий процес. Дослідницька лабораторія «Дженерал моторс» витратила мільйони доларів і роки роботи на те, щоб дізнатися, яким чином іскра в циліндрі спричиняє поштовх, який змушує вашу машину рухатися.

Але нерозгаданість таємниць нашого організму, електрики або двигуна машини не заважає нам користуватися ними й отримувати користь від них. І те, що я не до кінця розумію релігійні істини, не утримує мене від того, щоб жити повноцінним, щасливим життям з Богом у серці. Тепер, коли минуло так багато часу, я розумію мудрі слова Сантаяни: «Людину створено не для того, щоб вона розуміла життя, а для того, щоб вона жила ним».

І тоді я повернувся ... — ледве не сказав: «Повернувся до релігії», — але це було б не зовсім точно. Я прийшов до нового розуміння релігії. Мене вже не цікавили розбіжності віровчень. Але я зацікавився тим, що може мені дати релігійна віра, так само, як я цікавився тим, яку користь я можу отримати від електрики. Безумовно, електрика наповнювала моє життя новими можливостями, робила його комфортнішим і щасливішим. Релігія ж додавала моєму життю духовної цінності. Як висловився Уільям Джеймс, релігія «сповнила мов життя новим смислом, збагатила його, дозволила отримати задоволення від життя». Релігія дала мені віру, надію й мужність. Вона допомогла мені окреслити мету мого життя й обрати напрямок розвитку. Релігія зробила мене щасливим: я почував себе «мирним оазисом серед бунтівливих пісків пустелі».

Я повністю згоден із тим, що сказав Френсіс Бекон більше трьох століть тому: «Поверхове знання філософії схиляє наш розум до атеїзму; глибоке ж вивчення цієї науки призводить людину до релігії».

Я пам'ятаю часи, коли багато сперечалися про науку й релігію. Зараз усі вже забули про цю дискусію. Нова наука — психіатрія — навчає тому, чому вчив нас Ісус. Чому саме? А тому (і саме це зараз стверджують психіатри), що молитва й віра в Бога дозволяють позбавитися хвилювання, нервування, напруги, страхів, які спричиняють більше половини наших захворювань. Як сказав один із провідних психіатрів доктор А. А. Бріл: «У того, хто щиро вірить у Бога, не може бути неврозу».

Якщо вважати, що релігія — це химера, то життя позбавляється смислу. Це трагічна істина.

За кілька років до смерті Генрі Форда я взяв у нього інтерв'ю. Перед нашою зустріччю я уявляв Генрі Форда немолодою людиною, нерви якої вже не витримують вантажу всіх тих років створення й керування величезною світовою компанією. Але я був

дуже здивований, побачивши спокійну й урівноважену семидесятивосьмирічну людину. Коли я запитав його, чи доводиться йому хвилюватися, він відповів: «Ні, я вірю, що все у волі Бога, а Богові не потрібні мої поради. Оскільки Бог усім керує, я вірю, що все буде добре. Так навіщо ж хвилюватися?»

Сьогодні навіть психіатри стають євангелістами. Вони не спонукають нас дотримуватися релігійних обрядів, щоб після смерті unikнути пекельних вогнищ. Але психіатри вимагають, щоб ми звернулися до релігійних істин, які дозволять нам unikнути виразки шлунку, астми, нервових зривів і божевілля. Якщо ви не вірите, що цьому вчать психологи й психіатри, то можете почитати книгу доктора Генрі С. Лінка «Повернення до релігії».

Так, християнська віра — надихаюча й цілюща діяльність. Ісус казав: «Мене послано заради спасіння вашого життя й заради збагачення вашого життя». Ісус ганьбив і заперечував давно віджиті релігійні обряди, яких усе ще дотримувалися в той час. Ісус був повстанцем. Він запропонував нову релігію — релігію, яка перевернула світ. Ось чому його переслідували. Ісус проповідував, що релігія повинна служити людині, а не навпаки, адже неділю було впроваджено для людини, а не людину створено через те, що існувала неділя. Ісус більше апелював до терміну страх, ніж гріх. *Нездоровий страх — це гріх*, гріх проти свого здоров'я, гріх проти багатого, повноцінного, щасливого життя, до якого закликав Ісус. Емерсон називав себе «професором вчення про радість». Ісус також навчав радості. Він вимагав підкорення заради «радісті у вашому серці».

Ісус стверджував, що в релігії є тільки дві провідні догми: любити Бога всім своїм серцем і любити ближнього, як самого себе. Людина, яка живе відповідно до цих двох догм, живе за Божими законами, навіть якщо вона так не вважає. Так, наприклад, мій тесть Генрі Прайс із Оклахоми живе згідно з цими законами, він ніколи не виявляє до інших зла, егоїзму й ніколи не лукавить. Однак він не ходить до церкви й вважає себе агностиком. Нісенітниця! Що робить людину християнином? Я відповім словами Джона Бейлі, відомого професора теології Единбургського університету: «Християнином робить людину не те, що вона погоджується з певними думками, а те, що вона поводиться згідно із християнськими канонами, і це йде в неї від серця».

Якщо погодитися з цим, то Генрі Прайса можна вважати справжнім християнином.

Уільям Джеймс — основоположник сучасної психології — у листі до свого друга доктора Томаса Девідсона писав, що з кожним роком йому «все більше й більше потрібна віра в Бога».

У попередніх розділах я розповідав про змагання на краще оповідання і сказав, що перемога була поділена між двома учасниками. Тепер я хочу вас познайомити з другим переможцем — жінкою, яка пройшла тяжкий шлях до віри в Бога.

Назвемо її Мері Кашман, хоча це не її справжнє ім'я. Вона вже виховує внуків і правнуків, яким, мабуть, буде не дуже зручно впізнати свою бабусю в героїні цього оповідання, тому я приховую її справжнє ім'я. Однак не подумайте, що цієї жінки взагалі не існує — вона є, і ось історія, яку вона нам розповіла.

«У часи великої депресії мій чоловік заробляв у середньому вісімнадцять доларів на тиждень. Але іноді він не отримував і цього, оскільки йому не платили за ті дні, коли він хворів, а хворів він дуже часто: періодичні нездужання, свинка, скарлатина, грип. Нам довелося продати невеличкий будинок, який ми збудували своїми руками. У бакалійній крамниці в нас був борг п'ятдесят доларів, а нам якось треба було годувати п'ятьох дітей. Я підробляла, перучи й прасуючи для сусідок; ми купували зношені речі в крамниці Армії Спасіння, і я шила з них одяг для дітей. Я так хвилювалася, що захворіла. Одного дня бакалійник, якому ми заборгували гроші, звинуватив мого одинадцятирічного сина в тому, що він украв два олівці. Мій хлопчик плакав від образи, коли розповідав мені про це. Я знала, що він чесний і чуйний, а його було скривджено й принижено в присутності інших. Це було останньою краплею. Я пригадала всі нещастя, яких мені довелося зазнати, і я не бачила виходу з цього складного становища. Мабуть, я тимчасово втратила розум, тому що я вимкнула пральну машину, відвела мою п'ятирічну дочку в спальню, щільно закрила всі вікна, заткнула ганчірками й газетами всі щілини. Коли моя дочка запитала мене: «Матусю, що ти робиш?», я відповіла, що в кімнаті протяг. Потім я ввимкнула газову плиту, яка знаходилася в спальні, і не запалила вогонь. Коли я поклала свою донечку в ліжку, вона сказала: «Як смішно! Ми щойно прокинулися». Але я відповіла: «Не хвилюйся, ми тільки трохи перепочинемо». Потім закрила очі, слухаючи звук газу, що виходив із конфорки. Я ніколи не забуду той запах газу...

Раптом я почула звуки музики. Я прислухалася. Мабуть, я забула вимкнути радіо на кухні. Зараз це не мало для мене значення. Але музика грала й грала, і я почула слова старого гімну:

Яке благо, що в нас з вами є Ісус,
Який надолужив усі наші гріхи!
Ми маємо безцінні привілеї —
Забути про всі свої проблеми, помолившись Богові.

О, навіщо ми позбавляємо себе спокою?

О, навіщо ми завдаємо собі нестерпного болю?

А це трапляється тому, що ми не хочемо

Передати все, що нас хвилює, у владу Бога!

Слухаючи цей гімн, я зрозуміла, що зробила трагічну помилку. Я намагалася сама дати раду всім своїм проблемам. Я не захотіла покластися на Бога... Я скочила, вимкнула газ і відкрила всі вікна й двері.

Цілий день я плакала й молилася. Я не просила допомоги; ні, навпаки, я дякувала Богові за те благо, яке він дав мені: п'ять здорових розумних діточок. Я обіцяла Всевишньому, що більше ніколи не виявлю такої невдячності. І я дотримала слова.

Нам довелося залишити свій дім і ми оселилися в будівлі школи, за яку платили п'ять доларів на місяць. Я щиро дякувала Богові за те, що хоча б маю дах над головою; я розуміла, що буває й гірше. Бог почув мої молитви: незабаром усе змінилося на краще, ясно, що не в одну мить, але минули часи великої депресії, і наше матеріальне становище налагодилося. Я влаштувалася гардеробницею у великому замиському клубі й до того ж підробляла, продаючи панчохи. Мій син, який хотів заробити гроші на коледж, отримав роботу на фермі: вранці й увечері він доїв корів. Тепер мої діти вже дорослі й мають власні родини. У мене вже трое внуків. І коли я пригадую той жахливий день, коли я відкрила газ, я дякую Богові за те, що вчасно «прокинулась». Скількох би щасливих днів я не зазнала, якщо б тоді не почула цей гімн! Тепер, коли я чую про те, що хтось хотів покінчити життя самогубством, мені хочеться кричати: «Не робіть цього! Не треба!» Невдачі скоро закінчуються, а попереду — усе життя...»

Згідно зі статистикою, в Сполучених Штатах кожні тридцять п'ять хвилин людина закінчує життя самогубством, а кожні дві хвилини — божеволіє. Багатьом з цих самогубств і божевіль можна було б запобігти, якщо б ці люди погодилися шукати втішання й душевної рівноваги у вірі й молитві.

Видатний психіатр доктор Карл Юнг у своїй книзі «Пошуки душі сучасною людиною» пише: «Протягом останніх тридцяти років до мене зверталися за допомогою люди з усіх розвинутих країн світу. Я вилікував сотні пацієнтів. Серед усіх моїх пацієнтів за тридцять п'ять років не було жодного, чиї б проблеми не можна було вилікувати за допомогою релігійного світогляду. Я сміло можу сказати, що вони всі захворіли, оскільки не мали під собою того ґрунту, який у всі часи дає людям віра. Тому вони змогли вилікуватися тільки тоді, як серцем прийняли християнське ставлення до життя».

Ці рядки уявляються мені настільки важливими, що я вважаю необхідним виділити їх жирним шрифтом.

Отже, доктор Карл Юнг писав:

«Протягом останніх тридцяти років до мене зверталися за допомогою люди з усіх розвинутих країн світу. Я вилікував сотні пацієнтів. Серед усіх моїх пацієнтів за тридцять п'ять років не було жодного, чиї б проблеми не можна було вилікувати за допомогою релігійного світогляду. Я сміло можу сказати, що вони всі захворіли, оскільки не мали під собою того ґрунту, який у всі часи дає людям віра. Тому вони змогли вилікуватися тільки тоді, коли серцем прийняли християнське ставлення до життя».

Уільям Джеймс сказав майже те саме: «Віра — це сила, яка дає людині енергію жити, відсутність же віри означає руйнування».

Уже покійний Махатма Ганді, великий індійський лідер після Будди, не зміг би вижити без надихаючої й підтримуючої сили, яку він знаходив у молитві. Відкіля я знаю? Я в цьому впевнений, оскільки сам Ганді писав: «Без молитви я б давно вже збожеволів».

Сотні людей можуть сказати те саме. Мій рідний батько, про якого я вже розповідав у цьому розділі, закінчив би своє життя самогубством, якщо б не молитви й віра моєї матері. Тисячі божевільних, які зараз страждають у лікарнях, можна було б врятувати, якщо б вони звернулися за допомогою до вищої сили, а не намагалися б усе владнати самі.

Коли ми доходимо до краю своїх можливостей, багато з нас у відчай звертаються до Бога — «У лисячих норах немає атеїстів». Але навіщо чекати того моменту, коли ми будемо у відчай? Чому б кожного дня не поповнювати свої сили? Навіщо чекати неділі? Протягом років я мав звичку заходити в церкву в будні. Коли я ловив себе на тому, що занадто поспішаю і не маю хвилинки зупинитися й замислитися над духовними речами, я казав собі: «Дейле Карнегі, зачекай хвилинку. Навіщо тобі потрібна вся ця поспішка? Тобі необхідно зупинитися й поміркувати над життям». І тоді я часто заходив у першу-ліпшу церкву, яка була відчинена. Хоча я й протестант, у будні я іноді заходив до Собору святого Патрика, що на П'ятій авеню і там нагадував собі, що ще яких-небудь тридцять років — і мене не стане, а великі істини, яким навчає церква, залишаться назавжди. Я закриваю очі й читаю молитву. Це заспокоює мої нерви, розслаблює моє тіло, дає можливість чітко зрозуміти, що мені слід робити далі, і дозволяє переоцінити цінності. Я рекомендую так само зробити й вам.

Протягом останніх шести років роботи над цією книгою я набирав сотні прикладів того, як чоловіки й жінки долали хвилювання за допомогою молитви. У моєму архіві багато товстих папок із такими історіями. Наприклад, історія продавця книг, що був знесилений і засмучений через свої неприємності. Ось що він розповів мені:

«Двадцять два роки тому я зачинив свою приватну юридичну контору й став представником Американської компанії юридичної літератури. Моїм завданням було продати юристам якомога більше книжок.

Я був здібним і добре підготовленим для цієї роботи. Я знав, які можливі заперечення з боку клієнта, і в мене вже були готові переконливі відповіді на ці заперечення. Перед тим, як іти до клієнта, я ознайомлювався з його рейтингом як адвоката, характером його діяльності, політичними поглядами й захопленнями. Під час інтерв'ю я вміло користувався цією інформацією. Проте щось було негаразд. Мені не вдавалося отримувати замовлення!

Я почав втрачати надію на успіх. Минали дні й тижні, я прикладав усе більше й більше зусиль, але в мене не було достатньо клієнтів, і я терпів збитки. Мене почав охоплювати жах. Я став боятися спілкуватися з людьми. Через страх я тепер не відразу наважувався увійти до кабінету клієнта: я спочатку ходив коло дверей або навіть взагалі виходив на вулицю прогулятися. Після цього, змарнувавши багато безцінного часу, але запевнивши себе, що маю достатньо мужності, щоб однією тільки волею вибити двері кабінету клієнта, я тремтячою рукою повертав ручку дверей, у глибині душі сподіваючись, що клієнта не буде на місці.

Менеджер із питань торгівлі погрожував припинити субсидії, якщо я не знайду достатньо клієнтів. Моя дружина просила грошей, щоб мати змогу годувати наших трьох діточок. Мене охопив відчай. Кожного дня я хвилювався все більше й більше. Я не знав, що мені робити. Як я вже казав, заради цієї роботи я зачинив свою приватну юридичну контору й втратив своїх клієнтів. Я був у розпачі. Мені навіть бракувало грошей, щоб заплатити рахунок за готель. Мені також не вистачало грошей на квиток додому, але навіть якщо б у мене був квиток, мені бракувало б мужності подивитися в очі дружині. Минув ще один нещасливий день, і я втомлено побрів до готелю, востаннє, як я сподівався. Я почувався побитим собакою. Зажурений, зневірений, я не бачив виходу з цієї ситуації. Мені було все одно, що зі мною станеться. Я жалкував, що взагалі народився на світ. На вечерю в мене була тільки склянка теплого молока: я не міг більше нічого собі дозволити. У той вечір я зрозумів, чому деякі люди від відчаю кидаються з вікон. Мабуть,

якщо б мені вистачило мужності, я також зробив би це. Я не бачив сенсу жити далі.

Оскільки допомоги шукати було ніде, я звернувся до Бога. Я благав Всевишнього показати мені шлях до світла в джунглях відчаю, у яких я заблукав. Я просив Господа допомогти мені отримати замовлення, щоб я міг годувати мою дружину й дітей. Помолившись, я розплющив очі й побачив Біблію, яка лежала на журнальному столику в цій убогій готельній кімнаті. Я відкрив Біблію й прочитав чудову безсмертну промову Ісуса, яка протягом століть надихала зневірених і зажурених людей,— пораду, як позбавитися хвилювання, яку Ісус дав своїм послідовникам:

«Не хвилюйтесь про те, що ви будете їсти й пити завтра, не хвилюйтесь за свій одяг. Чи не цінніше життя за їжу й одяг? Подивіться на птахів у небі: вони нічого не сіють і не збирають урожай, щоб потім скласти його до комор, адже Всевишній піклується про них. Чим ви кращі за них? Шукайте спочатку праведності й прагніть царства Господнього, а все інше додасться».

Я молився й перечитував ці рядки знов і знов. І трапилося диво: моя нервова напруга зникла. Мої нервування, острахи й хвилювання перетворилися на зігріваючі серце мужність і віру в свої сили.

Тепер я почувався щасливим, незважаючи на те, що в мене не було грошей заплатити за готель. Я пішов спати й спав міцним, звільненим від хвилювань сном, чого не було вже багато років.

Наступного ранку я ледве дочекався початку робочого дня. Незважаючи на дощ і холод, я відчував, що день буде чудовим. До кабінету першого клієнта я підійшов з вірою у власні сили. Я увійшов із високо піднятою головою й почуттям власної гідності, подумки встановивши з клієнтом енергетичний зв'язок. Посміхнувшись, я привітався: «Доброго ранку, містере Сміт! Я — Джон Р. Антоні з Американської компанії юридичної літератури». «Так, так, — посміхнувся він у відповідь. — Я дуже радий вас бачити. Будь ласка, сідайте!»

У цей день я отримав більше замовлень, ніж мені доводилося отримувати протягом тижнів. Увечері я повернувся до готелю героєм-переможцем! Я почував себе новою людиною. І я справді був новою людиною: тепер я мислив і поведився, як переможець. Ні, я більше не пив молоко на вечерю. Ні, тепер я міг собі дозволити стейк із гарніром. З цього часу моя торгівля пішла вгору.

У ту ніч відчаю в невеличкому готелі в Амарілло, штат Техас, я нібито заново народився. Світ коло мене залишився таким самим, як і був, але відбулися зміни в моєму ставленні до навколишнього

світу. Несподівано я відчув свій зв'язок із Богом. Саму людину неважко подолати, але людина з Богом у душі непереможна. Я усвідомив це на прикладі мого власного життя».

«Просіть — і вам дадуть те, про що ви просите; шукайте — і ви знайдете; стукайте — і вам відчинять двері».

Коли місіс Л. Дж. Біерд із Хайленда, штат Іллінойс зазнала великого горя, вона виявила, що в такій ситуації спокій і врівноваженість можуть дати слова, звернені до Господа: «О, Боже, все у волі твоїй».

«Одного вечора задзвонив телефон, — розповідала місіс Л. Дж. Біерд у своєму листі до мене. — Він дзвонив чотирнадцять разів, доки я наважилася взяти слухавку. Я чекала на дзвінок із лікарні, але з жахом думала про те, що повідомлять звідти. Більше за все я боялася, що мій хлопчик помре. У нього був менінгіт. Йому кололи пеніцилін, але температура коливалася, і лікарі боялися, що хвороба перейде на мозок і спричинить появлення пухлини, яка може призвести до смерті. Телефонний дзвінок був якраз про те, чого я боялася найбільше. Телефонували з лікарні: лікар просив нас негайно приїхати.

Неможливо описати словами той душевний біль, з яким я і мій чоловік чекали на нашого лікаря в приймальні. Інші відвідувачі були з дітьми, ми ж сиділи самі, не сподіваючись знов побачити нашого хлопчика. Коли нас нарешті запросили до кабінету лікаря, вираз його обличчя сповнив жахом наші серця. Його слова були не більш заспокійливими. Він сказав, що є тільки один шанс із чотирьох, що наша дитина виживе. І він додав, що якщо ми знаємо якогось іншого лікаря, ми можемо звернутися за порадою й до нього.

Коди ми їхали додому, мій чоловік зупинив машину, ударив кулаком по рулю й викликнув: «Бет, я не можу припинити думати про нашого хлопчика!» Чи ви коли-небудь бачили, як плаче дорослий чоловік? Не дуже приємне видовище. Ми вирішили зайти до церкви й помолитися про те, що якщо Богові завгодно забрати нашу дитину, ми підкоримо свою волю Його. Я сіла на церковну лавку й зі сльозами на очах сказала: «Усе у волі Твоїй, а не моїй».

У той момент, як я це вимовила, мені полегшало. До мене прийшло заспокоєння, якого я так давно не відчувала. По дорозі додому я все повторювала слова: «О, Боже, усе в Твоїй, а не моїй волі». Уперше за кілька тижнів я міцно заснула. Пізніше зателефонував лікар і сказав, що криза минула. Сьогодні я вдячна Богові за здорового чотирьохрічного хлопчика, якого ми маємо».

Я знаю, що деякі люди вважають, що релігія потрібна тільки жінкам і проповідникам. Вони пишаються тим, що вони — «справжні чоловіки», які можуть самі дати раду своїм проблемам.

Ті, хто так вважає, мабуть, дуже здивувалися б, дізнавшись, що найвідоміші в світі «справжні чоловіки» моляться кожного дня. Наприклад, «справжній чоловік» Джек Демпсі ніколи не лягає спати, спочатку не помолившись. Він навіть не сідає їсти, не подякувавши Богові за те, що має. Джек Демпсі молиться також перед кожним боксерським поєдинком. «Молитва, — каже він, — дає мені мужність і впевненість у собі під час бою».

«Справжній чоловік» Коні Мак каже, що завжди молиться перед сном.

«Справжній чоловік» Едді Ріккенбекер вірить, що молитва врятувала йому життя. Він молиться кожного дня.

«Справжній чоловік» Едвард Р. Стеттініус, колишній керівник компанії «Дженерал моторс», «Юнайтед Стейт Стіл» колись казав, що молитва дає йому мудрість приймати вірні рішення вранці й увечері.

«Справжній чоловік» Дж. Піерпонт Морган, видатний фінансист своєї епохи, голова фінансового світу Уолл-стрит, часто в суботу заходив до церкви, ставав на коліна й молився.

Коли «справжній чоловік» Ейзенхауер летів до Англії, щоб очолити об'єднані військові сили Англії й Америки, він узяв із собою в літак тільки одну книгу — Біблію.

«Справжній чоловік» генерал Марк Кларк розповідав, що під час війни кожного дня читав Біблію й молився. Так поводитися і Чаянг Кай Шек, і генерал Монтгомері, і лорд Нельсон — переможець Трафальгарської битви, і генерал Вашингтон, і Роберт І. Лі, і Стоунуолл Джексон, і тисячі інших командуючих арміями.

Ці «справжні чоловіки» упевнилися в істинності слів Уільяма Джеймса: «Усі ми маємо нерозривний зв'язок із Господом, і коли ми відкриваємо Богові своє серце, ми виконуємо своє найголовніше призначення».

Це зрозуміли багато зі «справжніх чоловіків». У наш час сімдесят два мільйони американців відвідують церкву. Як я вже казав, навіть учені не відгороджуються від релігії. Візьмемо, наприклад, доктора Алекса Керрола, автора книги «Людина непізнана», який був удостоєний найвищої для вченого нагороди — Нобелівської премії. Доктор Керрол на сторінках журналу «Рідерз Дайджест» казав: «Молитва — найсильніша форма енергії, яка може бути створена людиною. Це сила, настільки реальна, наскільки реальна гравітація. Як лікар-терапевт я можу стверджувати, що коли лікування депресії виявляється безсилим, допомагає просвітлена, абсолютна сила молитви... Молитва подібна радію, що породжує випромінювання й енергію. У молитві люди можуть збільшити свої власні обмежені запаси енергії. Адже коли ми молимося, ми приєднуємося до безмежної рушійної сили, що досягає Всесвіту».

Ми молимося, і частина цієї всесвітньої енергії йде на наші потреби. Коли ми молимося, ми заповнюємо те, чого нам бракує, і тому відчуваємо себе видікуваними й окріпими... Кожного разу, коли ми звертаємося до Бога, наше тіло й душа змінюються на краще. Не буває такого, щоб людина молилася й це не дало результату».

Адмірал Берд знав, що значать слова «ми приєднуємося до безмежної рушійної сили, що досягає Всесвіту». Його здатність робити це допомогла йому пройти найсуворіше випробування в його житті. Про це він розповідає в своїй книзі «Один». У 1934 році він провів п'ять місяців у хатинці, захованій серед льодів Антарктики. Він був єдиною живою істотою південніше сідмидесят восьмої широти. Снігові бурі вирували над його хатиною; температура опустилася до вісімдесяти двох градусів морозу по Фаренгейту; полярна ніч, здавалося, ніколи не скінчиться. До того ж він відчув, що поступово отруюється оксидом карбону, який витікає з плитки! Що він міг зробити? Найближча допомога була за сто двадцять три милі від нього; щоб дістатися до когось і покликати на допомогу, треба було кілька місяців. Він спробував полагодити плитку й вентиляційну систему, але газ все-таки витікав. Він часто виходив зі своєї хатинки на вулицю, потім повертався й, знепритомнівши, падав на підлогу. Він не міг їсти, він не міг спати. Незабаром він так ослаб, що не міг встати з ліжка. Кожного вечора, лягаючи спати, він не був упевнений, що доживе до ранку. Йому здавалося, що він помре в цій халупці, а його тіло буде поховано під вічними снігами.

Що ж врятувало його життя? Яюсь, охоплений відчаєм, адмірал Берд узяв свій щоденник і спробував поміркувати над життям. Він писав: «Людська раса не одинока у Всесвіті». Він пригадав зірки над головою, упорядкований рух зірок і планет, сонце, яке ніколи не погасне і обов'язково принесе світло навіть сюди, на Південний полюс. І адмірал Берд написав у своєму щоденнику: «Я не один».

І усвідомлення того, що він не один — навіть тут, на льодовому кінці землі — врятувало Річарда Берда. «Я знаю, що саме це дало мені сили». І він додає: «Люди, як правило, витрачають свої власні ресурси. Але поруч із нами існують безмежні запаси сил, яких ми ніколи не використовуємо». Річард Берд навчився черпати ці безмежні запаси сил, звернувшись до Бога.

Гленн А. Арнольд дійшов того самого висновку, як і Річард Берд серед полярних льодів, на пшеничних полях Іллінойса. Містер Арнольд — страховий агент із Чилікоти, що в штаті Іллінойс — так розповідав про те, як він подолав хвилювання: «Вісім років тому я замкнув, як мені здавалося, востаннє двері мого будинку, сів у машину й поїхав до річки. На той момент моє життя було зруйно-

ване: я зазнав краху в бізнесі, моя мати була смертельно хвора, а дружина була вагітна другою дитиною. Рахунки за лікування були величезними. Ми заклали все, що в нас було, навіть машину й меблі. Я навіть узяв позику зі свого страхового полісу. Тепер ми втратили все. І я не міг цього витримати. Я сів у машину і, сповнений рішучості покінчити з цим розладженим життям, прямував до річки.

Я виїхав за місто, звернув із дороги, вийшов із машини, сів на землю й заплакав, наче дитина. Потім я почав думати, що треба не ходити по замкненому колу власного хвилювання, а конструктивно діяти. Наскільки безпорадним є моє становище? Чи могло бути гірше? Чи справді все так безнадійно, як здається? Чи можу я якось його поліпшити?

І тоді я вирішив покластися на Бога й дозволити йому розв'язувати проблеми. Я почав молитися. Я молився пристрасно. Я молився так, ніби від цього залежало моє життя, — а насправді так і було. Потім трапилось несподіване. Як тільки я звернувся зі своєю проблемою до Господа, який сильніший за мене, я відразу відчув заспокоєння, якого не зазнавав уже кілька місяців. Мабуть, я з півгодини сидів, плакав і молився. Потім я повернувся додому й заснув сном немовляти.

Наступного ранку я прокинувся впевненим у собі. Мені не було чого боятися, адже я поклався на волю Бога. Того ранку я гордо увійшов до крамниці й упевнено запропонував свої послуги продавця у відділі електрообладнання. Я знав, що отримаю цю роботу, і я її справді отримав. Я працював у цьому відділі до того моменту, доки виробництво електрообладнання не було припинено в зв'язку з війною. Потім я став страховим агентом — і все під Найвищим керівництвом. Це сталося лише п'ять років тому. Тепер я оплатив усі рахунки; у мене чудова родина й троє маленьких діточок, я маю власний будинок, нову машину й двадцять п'ять тисяч доларів страховки.

Коли я озираюся назад, я дуже радий, що втратив усе й був настільки у відчаї, що збирався втопитися, тому що ці переживання навчили мене звертатися до Бога, і тепер я відчуваюся таким спокійним і впевненим у собі, яким би я ніколи не був, якщо б не зазнав цього випробування».

Чому віра в Бога дає нам такий мир і спокій? Я відповім словами Уільяма Джеймса: *«Бентежні хвилі примхливого простору торкаються лише деяких частин океану, залишаючи весь океан спокійним; і для нього, хранителя великої й вічної істини, тимчасові прикраси видаються відносно незначними. По-справжньому релігійна людина так само непохитна, урівноважена й готова зустріти будь-які мінливості долі, які принесе наступний день».*

Якщо ми схвилювані й нервуємося, чому б нам не спробувати звернутися до Бога? Чому б, як сказав Еммануїл Кант, не «прийняти віру в Бога, якщо нам потрібна ця віра»? Чому б не «приєднатися до безмежної рушійної сили, що досягає Всесвіту»?

Навіть якщо за вихованням чи за своїм характером ви не релігійна людина, навіть якщо ви надто скептичні, спробуйте помолитися, й ви зрозумієте, що молитва може дати вам *практичну* допомогу. Що я маю на увазі? Я хочу сказати, що молитва відповідає трьом базовим психологічним потребам людини, незалежно від того, вірить вона в Бога чи ні:

1. Молитва допомагає виразити словами те, що нас хвилює. У четвертому розділі цієї книги ми побачили, що неможливо розв'язати проблему, доки вона чітко не окреслена. Молитва якоюсь мірою подібна до фіксування наших думок на папері. Якщо ми просимо про допомогу — нехай навіть Бога — ми повинні словами виразити сутність проблеми.

2. Молитва дозволяє перекласти свою важку ношу на плечі іншого і дає відчуття, що ми знаходимося не один-на-один зі своєю проблемою. Мало хто з нас має сили самостійно нести важкий тягар наших проблем. Але іноді вони настільки інтимні, що ми не можемо обговорити їх навіть із найближчими родичами або найкращими друзями. Вихід із цієї ситуації — молитва. Кожний психолог вам скаже, що коли ви напружені й стримуєте емоції, які бушують у вашій душі, з медичної точки зору необхідно комусь розповісти про свої почуття. Якщо ми не хочемо нічого нікому розповідати, ми можемо все сказати Богові.

3. Молитва запускає механізм *діяльності*. Це перший крок у розв'язанні проблеми. Я не думаю, що хтось може молитися день за днем, не отримуючи жодного результату. Всесвітньо відомий Алекс Керрол каже: «Молитва — найпродуктивніша форма енергії, створена людиною». Так чому б не скористатися нею? Назвіть її Господом, Аллахом або Найвищим Духом — не будемо зважати на визначення, а віддамо себе на волю таємничої сили природи.

Чому б вам прямо зараз не закрити книгу, стати на коліна й розкрити свою душу? Якщо ви втратили віру, *благайте* Всевишнього повернути вам її; повторюйте ці чудові слова молитви святого Франциска, який жив сім століть тому: «Господи, дай мені спокій душі. Замість ненависті, дозволь мені бачити любов; замість кривди — пробачення, замість темряви — світло, замість суму — радість. О Всемогутній, зроби так, щоб більше втішав я, ніж втішали мене, щоб я розумів інших людей, а вони розуміли мене; щоб я любив, як мене люблять; адже ми отримуємо, коли віддаємо; нас пробачають, коли ми пробачаємо; через смерть же ми приходимо до Вічного Життя»

Як уберегти себе від хвилювання через критику

Розділ 20

Пам'ятайте, що ніхто ніколи не б'є мертвого собаку

У 1929 році в Америці трапилася подія, що викликала сенсацію серед діячів у галузі освіти. Учені всієї країни ринулися до Чикаго, щоб стати свідками цієї події. Кілька років тому молодий чоловік на ім'я Роберт Хатчинс, пробиваючи собі дорогу до Йельського університету, працював офіціантом, лісорубом, продавцем білизняних мотузек, пізніше ренетитором. Минуло всього-навсього вісім років, а вже відбувалася інаугурація Роберта Хатчинса на пост президента четвертого за значущістю університету Америки — Чиказького університету. Скільки йому було тоді років? Тридцять. Неймовірно! Дігні професори кивали головами. У світі вчених розбушувалися емоції коло цього «вундеркінда». Його критикували з усіх боків. Йому дорікали його віком, відсутністю досвіду, безглуздістю його освітніх поглядів. До нападу на молодого президента приєдналися й газети.

У день інаугурації Роберта Мейнарда Хатчинса на посаду президента його друг сказав батькові Роберта: «Я був шокований, прочитавши в сьогоднішній газеті таку несправедливу критику».

«Так, — відповів Хатчинс-старший, — це здається жорстоким, але пам'ятайте, що ніхто й ніколи не б'є мертвого собаку».

І справді, чим впливовіше людина, тим більше задоволення отримують люди, що ображають її. Так, наприклад, принцу Уельському, який пізніше став королем Едвардом VIII, довелося зазнати цього на власному досвіді. Коли йому було чотирнадцять років, він навчався в Дармутському коледжі в Девоноширі (статус цього коледжу відповідає статусу військово-морської академії в Аннаполісі).

Якось хтось із морських офіцерів побачив, як він плаче, і запитав, що трапилось. Спочатку хлопчик не хотів нічого казати, але потім зізнався. Виявилось, що його били гардемарини. Комодор коледжу викликав їх до себе й пояснив, що принц не скаржився, однак він хоче дізнатися, чому саме принц був обраний об'єктом для знущання.

Спочатку гардемарини коливалися, загиналися й бурмотіли щось незрозуміле. Але врешті-решт вони зізналися, що уявляли собі, як у майбутньому, ставши командирами й капітанами королівського флоту, вони зможуть хвалитися, що в юності вони били короля!

Таким чином, коли на вас нападають або несправедливо критикують, пам'ятайте, що часто це роблять саме тому, що кривдник у такий спосіб збільшує власну значущість. Часто це свідчить про те, що ви чогось досягли й заслуговуєте на увагу. Багато з людей зазнають жорстоке почуття задоволення, ображаючи тих, хто освіченіший або успішніший за них. Наприклад, коли я писав цей розділ, я отримав листа від однієї жінки, яка викривала генерала Уільяма Бута, засновника Армії Спасіння. Про що ж написала мені ця жінка? Вона звинуватила генерала Бута в крадіжці восьми мільйонів доларів, які він зібрав для допомоги біднякам. Ясно, що це звинувачення було безглуздом. Але ця жінка не прагнула правди. Вона знаходила эле задоволення в тому, що обмовила людину, яка була значно вища за неї. Я викинув її злобний лист у корзину для сміття й подякував Богові за те, що вона не моя дружина. Її лист нічого не розповів мені про генерала Бута, але розповів багато про неї саму. Як сказав Шопенгауер багато років тому: «Негідні люди отримують величезне задоволення, помічаючи недоліки й промахи великих людей».

Навряд чи можна вважати колишнього президента Йельського університету негідною людиною. Однак Тімоти Дуайт, імовірно, був дуже задоволений, коли ганьбив людину, що була кандидатом на пост президента США. Президент Йельського університету застерігав, що якщо цю людину оберуть президентом, то ми побачимо, як «наші дружини й дочки стануть жертвами узаконеної проституції, вони будуть холоднокровно збезчещені, їх позбавлять скромності й доброчесності, й усі ми станемо свідками ганьби Бога й людини».

Звучить майже як викриття Гітлера, правда? Але це було сказано про зовсім іншу людину. Це було викриття Томаса Джефферсона. Якого Томаса Джефферсона? Невже безсмертного Томаса Джефферсона, автора Декларації незалежності, святого покровителя демократії? Так, уявіть собі, це було сказано саме про нього.

Як ви думаєте, якого американця називали «лицеміром», «шахраєм» і про кого казали, що він «нічим не кращий за вбивцю»? У газеті було надруковано карикатуру, яка зображала його на гільйотині, величезний ніж уже був занесений над його головою. Народ насміхався над ним, люди свистіли йому вслід, коли він їхав верхи по вулиці. Хто це був? Джордж Вашингтон.

Але це було багато років тому. Може, відтоді людська природа змінилася? Давайте подивимося. Перед нами приклад адмірала Пірі — дослідника, який здивував світ, коли 6 квітня 1909 року на нартах, запряжених собаками, досяг Північного полюса. Багато сміливих людей протягом століть мучилися і вмирали заради цієї великої мети. Сам Пірі ледве не загинув від голоду й холоду. Вісім пальців на ногах були відморожені, тому їх довелося ампутувати. На нього звалилося стільки нещастя, що він майже втратив розум. Однак деякі військові у Вашингтоні заздрили успіху Пірі і його популярності у всьому світі. Тому вони звинуватили Пірі в тому, що він зібрав гроші для проведення морських експедицій, а сам «жив у розкоші й розвагах в Арктиці». Мабуть, вони й справді так думали, адже можна запевнити себе в чому завгодно. Їхнє прагнення принизити Пірі й заважати його дослідницькій роботі було настільки сильним, що зупинити їх зміг тільки безпосередній наказ президента.

Чи зазнав би Пірі таких звинувачень, якщо б займався якоюсь конторською роботою в міністерстві військово-морських сил у Вашингтоні? Ні, у цьому разі його діяльність не була б настільки значною, щоб викликати заздрість.

Генералу Гранту не пощастило ще більше, ніж адміралу Пірі. У 1862 році під його керівництвом Північна армія одержала першу перемогу над армією Півдня. Ця перемога мала величезний резонанс навіть у Європі й відразу зробила Гранта національним героєм. Однак минуло не більше шести тижнів після цієї перемоги, як Грант — герой Півдня — був заарештований і відсторонений від командування армією. Він плакав від приниження й відчаю.

Чому генерал У. С. Грант був заарештований у zenіті своєї слави? Переважно тому, що він викликав підозри й заздрощі своїх пихатих начальників.

Якщо ви схильні хвилюватися через несправедливу критику, виконуйте перше правило:

Пам'ятайте, що несправедлива критика часто буває прихованим компліментом.

Пам'ятайте також, що ніхто ніколи не б'є мертвого собаку.

Поводьтеся так — і критика не засмутить вас

Якось я розмовляв із генерал-майором Смедлі Батлером. Його також називали старим «пекельним дияволом» Батлером. Пам'ятаєте його? Він був найкolorитнішим і найвідчайдушнішим генералом із тих, хто коли-небудь командував морською піхотою США.

Він розповів мені, що в молодості мріяв про популярність. Йому дуже хотілося на всіх справляти добре враження. Тоді він страждав навіть через недошкульну критику. Але він зізнався, що тридцятирічна служба в морській піхоті загартувала його. «Як тільки мене не ображали й не ганьбили, — пригадує Батлер. — Мене називали пройдисвітом, змією й чортзна ким. Мене кривдили справжні спеціалісти в цій справі. Мене називали всіма лайливими висловами англійської мови. Ви думаєте, я дуже через це хвилювався? Нічого подібного! Коли я чую, що хтось лає мене, я навіть не повертаю голову, щоб подивитися, хто це».

Може, Батлер-«Усебачуче Око» був занадто байдужим до критики, але ясно одне: **більшість із нас сприймають незначні образи дуже близько до серця.** Я пригадую, як багато років тому кореспондент нью-йоркської газети «Сан» відвідав відкриті заняття на моїх курсах для дорослих, після чого написав пасквіль про мене й про мою роботу. Чи образило це мене? Так, дуже. Я сприйняв це як особисту образу. Я зателефонував голові виконавчого комітету газети «Сан» Джилу Ходжесу й настійно вимагав, щоб він надрукував статтю з реальними фактами моєї діяльності замість безглузлого пасквіля. Я цілеспрямовано добивався, щоб покарання відповідало злочину. Зараз мені дуже соромно, що я так поведився. Тепер я розумію, що половина людей, які купили цю газету, навіть не читали цієї статті. Інші ж посміялися над нею, як над недошкульним жартом. Якщо хтось і зловтішався з цього приводу, то й вони через кілька тижнів і думати забули про цю статтю.

Тепер я розумію, що люди не думають ані про вас, ані про мене, і їм зовсім не цікаво, що про нас із вами кажуть. Вони зайняті тільки собою. Вони думають про себе — перед сніданком, після сніданку й протягом усього часу до півночі. Їх в тисячу разів більше хвилює їхній головний біль, ніж звістка про вашу або мою смерть.

Навіть якщо виявиться, що один із шести найщиріших друзів обмовив вас, осміяв, зрадив, всадив у спину ніж, — не захоплюйтесь жалістю до себе. Краще пригадайте, що те саме трапилося й з Ісусом Христом. Один із його дванадцяти найкращих друзів зрадив його за суму, яка за сучасними мірками дорівнює дев'ятнадцяти долларам. Інший із дванадцяти найкращих друзів Христа

публічно зрікся його в той момент, коли він потрапив у біду, й тричі заявив, що ніколи не був із ним знайомий. Це сталося з Христом. Чому ж ми з вами сподіваємося на краще ставлення?

Багато років тому я усвідомив, що хоча й не можу перешкодити людям несправедливо критикувати мене, я можу зробити щось значно важливіше: я можу сказати, як я відреагую на несправедливі звинувачення.

Давайте все розставимо по місцях у цьому питанні: я не кажу, що треба ігнорувати будь-яку критику. Я настоюю на тому, щоб ігнорувати *несправедливу критику*. Якось я запитав Елеонору Рузвельт, як вона реагувала на несправедливу критику — Аллах тільки знає, скільки несправедливих образ вона зазнала! Можливо, в неї було більше щирих друзів, але також більше лютих ворогів, ніж у будь-якої іншої жінки, яка коли-небудь жила в Білому домі.

Вона розповіла мені, що в юності була хворобливо сором'язливою й увесь час хвилювалася про те, що скажуть люди. Вона так боялася критики, що якось звернулася за порадою до своєї тітки, сестри Теодора Рузвельта. Елеонора сказала їй: «Тітонько Бай, я хочу зробити так-от. Але боюсь, що мене осудять». Сестра Тедді Рузвельта подивилася їй у вічі й сказала: «Ніколи не хвилюйся через те, що скажуть люди, якщо твоє серце відчуває, що ти робиш правильно». Елеонора Рузвельт сказала, що через багато років, коли вона опинилася в Білому домі, ця порада стала для неї Гібралтарською скелею. Елеонора Рузвельт вважає, що єдиний спосіб уникнути критики — це стати статуеткою із дрезденського фарфору й стояти на полиці. «Роби так, як підказує тобі серце — усе одно тебе осудять, що б ти не зробила. Тебе проклинатимуть, якщо ти це зробиш, і проклинатимуть, якщо не зробиш». Така була її порада.

Я бачився з Метью С. Брашем, коли він був президентом Американської міжнародної корпорації на Уолл-стріт, 40, і запитав його, як він реагує на критику. Ось що він розповів мені. «Так, у молодості я дуже болісно реагував на критику. У той час я прагнув усім серцем, щоб співробітники нашої організації вважали мене досконалим. Я хвилювався, якщо вони це ніяк не виявляли. Як правило, я намагався задобрити того, хто виступав проти мене, але той факт, що я налагодив із ним стосунки, викликав гнів іншого мого співробітника. З ним я також намагався налагодити стосунки, що в свою чергу викликало незадоволення інших. Нарешті я усвідомив, що чим більше я намагався заспокоїти й задобрити своїх кривдників, щоб уникнути критики на свою адресу, тим більше в мене було ворогів. Врешті-решт я сказав собі: «Якщо ти будеш вище за цих людей, тебе осудять. Ти повинен до цього звикнути». Мені це дуже допомогло. Відтоді я взяв за правило робити все, що

в моїх силах, а потім розкривав свою стару парасольку, щоб вона захистила мене від дощу несправедливої критики й щоб дощові краплі не падали за мій комір».

Дімс Тейлор зробив більше: він дозволив дощу критики литися собі за комір, а потім публічно посміявся над цим. Коли він вів радіопередачу, йому передали листа від якоїсь жінки, яка називала його «брехуном, зрадником, змією й недоумкуватим».

Виступаючи на радіо наступного тижня, містер Тейлор прочитав цього листа мільйонам слухачів. У своїй книзі «Про людей і музику» він розповідає, що через кілька днів він знов отримав листа від цієї жінки, у якому вона висловлювала впевненість, що він назавжди залишиться брехуном, зрадником, змією й недоумкуватим. «Підозрюю, — додав містер Тейлор, — що вона не звернула уваги на згадування про її лист у моїй програмі». Неможливо не поважати людину, яка так поводить, коли її ображають. Я захоплююся її витримкою, врівноваженістю й почуттям гумору.

Коли Чарльз Шваб виступав перед студентською радою в Прістоні, він зізнався, що один із найважливіших уроків у своєму житті він отримав від старого німця, який працював на сталеливарному заводі. Якось цей німець посварився з іншими робітниками через суперечку, пов'язану з війною, і вони кинули його в ріку. «Коли він увійшов до мого кабінету, — розповідає містер Шваб, — він був мокрий і брудний. Я запитав його, що такого він сказав людям, які кинули його в річку, а він відповів: «Я тільки сміявся». Містер Шваб зробив слова старого німця: «Тільки смійся» своїм девізом.

Це важливо пам'ятати особливо тоді, коли вас несправедливо засуджують. Можна відповісти людині, яка грубіянить вам у відповідь, а що ж можна сказати людині, яка «просто сміється»?

Лінкольну було б важко витримати напруження громадянської війни, якщо б він відразу не зрозумів, що безглуздо намагатися давати відповідь своїм нещадним супротивникам. Його метод боротьби з критикою можна вважати класичним зразком. Описи цього методу тримали перед собою і генерал Мак Артур, і Уїнстон Черчилль. Ось що це за метод: «Якщо б я спробував прочитати всі звинувачення, які висовують проти мене, то я не мав би часу на інші справи. Я роблю все, що в моїх силах, — абсолютно все, і збираюся так поводитися до кінця. Якщо кінець буде вдалим, то всі ці звинувачення не будуть мати значення. Якщо я приречений на поразку, то коли навіть десять ангелів присягнуть, що я був правий, усе одно нічого не можна буде змінити».

Якщо вас несправедливо звинувачують, пам'ятайте друге правило:

Робіть усе якомога краще; а потім розкрийте свою стару парасольку, щоб дощ критики не попав вам за комір.

Розділ 22

Дурниці, які я накоїв

У своєму особистому архіві я зберігаю папки з індексом «ДЯН», що значить «Дурниці, які я накоїв». У цих папках я зберігаю свої записи стосовно дурниць, які я сам накоїв. Іноді я диктую ці пам'ятні спогади своїй секретарці, але іноді вони настільки особисті, настільки дурні, що мені стає соромно їх диктувати, і я їх записую ручкою.

Я можу й зараз пригадати критичні нотатки про Дейла Карнегі, які я поклав до папки з індексом «ДЯН» п'ятнадцять років тому. Якщо б я був повністю чесним сам із собою, папки з описом моїх дурниць давно б уже тріснули по шитому. Отже, я хочу повторити слова царя Саула, які він сказав більше двадцяти століть тому: «Безглуздо поводитися я і дуже багато грішив».

Коли я дістаю і перечитую матеріали, що зберігаються в папках з індексом «ДЯН», вони дозволяють мені розв'язати найскладнішу проблему в моєму житті: як керувати Дейлом Карнегі.

Я мав звичку звинувачувати в своїх неприємностях інших людей, але я став старшим і, сподіваюся, розумнішим і зрозумів, що майже всі мої неприємності трапилися з моєї власної провини. Багато людей з часом доходять того самого висновку. «Ніхто, крім мене самого, — казав Наполеон на острові Святої Єлени, — не винен у моїй поразці. Я сам свій лютий ворог і тільки себе я звинувачую в своїй трагічній долі».

Я розповім вам про чоловіка, який був неперевершеним майстром управління власними оцінками й емоціями. Його звали Х. П. Хауелл. Коли він несподівано помер в аптеці готелю «Амбасадор» у Нью-Йорку 31 липня 1944 року, увесь фінансовий світ Америки був шокований, оскільки Х. П. Хауелл був провідним його діячем: він займав пост голови правління Комерційного національного банку й Трестової компанії, а також був директором кількох великих корпорацій. У молодості він не отримав блискової освіти, а починав свою діяльність як продавець у сільській крамниці. Пізніше він став менеджером кредитів у «СІШ Стіл» і продовжував свій шлях догори — до найвищих посад і влади.

«Протягом багатьох років я веду книгу записів усіх зустрічей, проведених за день, — розповів мені містер Х. П. Хауелл, коли я запитав його про секрет успіху. — Моя родина ніколи не розраховує на мене в суботу увечері, оскільки знає, що цей час я звичайно присвячую самоаналізу, перегляду й оцінці своїх дій. По обіді я йду до себе, відкриваю свою книгу й обмірковую всі зустрічі, наради й засідання, які відбулися цього тижня. Я запитую себе: яких

помилок я припустився? Що я зробив правильно, а що можна б було зробити краще? Які уроки я можу отримати від цього досвіду? Іноді цей щотижневий перегляд моєї діяльності дуже мене засмучує. Нерідко я дивуюся власним огріхам. Ясно, що з часом їх стає все менше й менше. Ця система самоаналізу, яку я застосовую вже багато років, дала мені більше, ніж будь-які мої інші досягнення».

Мабуть, Х. П. Хауелл позичив ідею самоаналізу в Бена Франкліна. Тільки Франклін не чекав до суботнього вечора. Він напружено працював над собою *кожного* вечора. Він виявив у себе тридцять істотних недоліків. Ось, наприклад, три з них: схильність марно тратити час, схильність обурюватися через дрібниці й схильність суперечити. Старий мудрий Бен Франклін зрозумів, що якщо він не усуне ці недоліки, то не досягне успіху в житті. Тому він присвячував один день тижня одному з недоліків і записував у свій щоденник, кому кого вдалося подолати цього дня. Наступного дня він обирав інший недолік, надівав боксерські рукавички й під звуки гонга виходив на ринг. Франклін люто боровся зі своїми недоліками щодня протягом двох років.

Не дивно, що він став найшанованішою і найвпливовішою людиною американської нації!

Елберт Хаббард сказав: «Кожна людина хоча б протягом п'яти хвилин на день буває дурнем із дурнів. Мудрість людини в тому, щоб не переходити цю межу».

Дріб'язкова людина обурюється навіть через незначну критику, мудра ж людина намагається чомусь навчитися в тих, хто осуджує й звинувачує її й «не поступається шляхом». Уолт Уйтмен стосовно цього сказав: «Чи ви зважаєте тільки на тих, хто милується вами, симпатизує й поступається вам місцем? А чи ви не пробували чомусь навчитися в тих, хто ненавидить, не визнає вас і не поступається вам дорогою?»

Замість того, щоб чекати на критику наших ворогів, давайте випередимо їх: станемо для себе найсуворішим критиком. Давайте самі виявляти й виправляти свої слабості до того, як це зроблять наші вороги. Саме так робив Чарльз Дарвін: він протягом п'ятнадцяти років займався самокритикою. Ось як це було. Коли Дарвін закінчив рукопис своєї безсмертної книги «Походження видів», він зрозумів, що надрукування його революційної концепції походження життя на землі шокує інтелектуальний і релігійний світ. *Тоді він критично подивився на свій твір і ще п'ятнадцять років пильно перевіряв усі дані, ставлячи під сумнів власні докази, критикуючи свої висновки.*

Припустимо, хтось образив вас, назвавши «клятим дурнем». Щоб ви зробили? Розсердилися? Роздратувалися? Тепер дивіться,

як повівся Лінкольн. Едвард М. Стентон, військовий міністр Лінкольна, якось назвав його «клятим дурнем». Стентон був обурений тим, що Лінкольн втручався в його справи. Щоб догодити одному егоїстичному політикану, Лінкольну довелося підписати наказ про переміщення деяких полків. Стентон не тільки відмовився виконувати накази Лінкольна, але й назвав Лінкольна «клятим дурнем» через те, що він підписує такі накази. Що ж трапилося потім? Коли Лінкольна повідомили про слова Стентона, Лінкольн спокійно відповів: «Якщо Стентон вважає мене дурнем, то так воно і є, адже він завжди має рацію. Мені доведеться самому дати цьому раду». Лінкольн пішов до Стентона. Стентону вдалося запевнити Лінкольна, що його наказ був помилковим, і Лінкольн відмінив його. Лінкольн схвально ставився до критики своїх дій, коли знав, що вона щира, обґрунтована й висловлена з метою допомогти.

Нам із вами треба так само схвально ставитися до критики, оскільки ми не можемо бути праві частіше, ніж три рази з чотирьох. Так вважав Теодор Рузвельт. Найбільший мислитель нашого часу Ейнштейн також визнавав, що його висновки були помилковими на дев'яносто дев'ять відсотків!

«Те, що думають про нас наші вороги, — казав Ларошфуко, — значно ближче до істини, ніж те, що думаємо про себе ми самі».

Я знаю, що це твердження дуже часто виявляється правильним. Однак, якщо хтось починає мене критикувати, то якщо я не контролюю себе, у той же момент починаю захищатися, навіть не маючи уявлення про те, що хоче сказати співрозмовник. Кожного разу, коли я так поводжуся, я почувуюся дуже невдоволеним собою. Усі ми схильні обурюватися через критику й радіти, коли нас хвалять, незалежно від того, наскільки справедлива ця критика й щира похвала. Нам не властива логіка. Нас захоплюють емоції. Наша логіка нагадує човен, якого хитає з боку в бік у глибокім, темнім, бурхливім морі емоцій.

Якщо ви почуєте, що хтось погано каже про вас, спробуйте не захищатися. Кожний дурень може це зробити. Будьте оригінальні, скромні — й розумні! Давайте збентежимо того, хто нас критикує, і заробимо собі оплески, сказавши: «Якщо б ви мали уявлення про інші мої *недоліки*, ви б критикували мене значно суворіше».

У попередньому розділі йшлося про те, що робити, якщо вас несправедливо критикують. Стосовно цього можна додати ще ось що: коли ви починаєте сердитися через те, що вас несправедливо в чомусь звинуватили, чому б вам не зробити паузу й не сказати собі: «Постій хвилинку... Я далеко не досконалий. Якщо Ейнштейн визнає, що в дев'яноста дев'яти відсотках він помиляється, то, мабуть, я помиляюся принаймні у вісімдесяти відсотках. Може, я на-

справді заслуговую на цю критику. У такому разі мені слід бути вдячним за неї і спробувати віднайти в ній користь для себе».

Чарльз Лакман, колишній президент компанії «Пепсодент», витрачає мільйон доларів на рік на фінансування радіовиступів Боба Хоупа. До містера Лакмана приходило багато листів із відгуками на ці програми. Він не читав схвальні листи, але завжди вимагав, щоб йому давали читати листи з критикою. Він усвідомлював, що в них можна знайти корисні поради.

Керівництво компанії «Форд» також намагається виявити недоліки своєї діяльності. Для цього було опитано співробітників компанії. Їх попросили вказати на недоліки організації адміністративного й виробничого аспектів.

Я знаю одного агента з продажу мила, який, як правило, *наполягає*, щоб його критикували. Коли він почав продавати мило компанії «Колгейт», у нього було дуже мало замовлень, тому він дуже боявся втратити роботу. Він знав, що проблема не в якості товару й не в ціні, тому він вирішив, що проблема в ньому самому. Коли йому не вдавалося укласти угоду, він часто ходив коло будинку, міркуючи над тим, у чому була його помилка. Може, він висловлювався не дуже ясно? Чи йому бракувало ентузіазму? Іноді він повертався до потенційного покупця й казав йому: «Я повернувся до вас не для того, щоб знов запропонувати купити мило. Я повернувся тому, що мені потрібна ваша порада й критика. Я буду вам дуже вдячний, якщо ви щиро скажете мені, що я зробив не так, коли пропонував вам мило п'ять хвилин тому. У вас значно більший досвід, ніж у мене, і ви досягли більших успіхів. Будь ласка, висловіть свої зауваження. Будьте щирі й не соромтеся казати те, що думаєте».

Завдяки такій поведінці він придбав багато друзів і безцінні поради. Як ви думаєте, що потім сталося з цією людиною? Зараз він президент компанії «Колгейт-Палмолів піт суп». Ця компанія — найвеличезніший виробник мила в світі. Його звали Е. Х. Літтл.

Треба бути насправді великою людиною, щоб робити, як Х. П. Хауелл, Бен Франклін і Е. Х. Літтл. А зараз, коли на вас ніхто не дивиться, чому б вам не подивитися в дзеркало й не запитати себе, чи гідні ви цієї компанії!

Для того, щоб уберегти себе від хвилювання через критику, виконуйте третє правило:

Записуйте всі дурниці, які ви накоїли, і критикуйте себе.

Оскільки ми всі не можемо вважати себе досконалими, давайте діяти так, як Е. Х. Літтл: будемо просити про неупереджену, конструктивну, корисну критику.

Резюме

Як уберегти себе від хвилювання через критику

- Правило 1.** Пам'ятайте, що несправедлива критика часто буває прихованим компліментом. Вона часто значить, що ви викликаєте в інших заздрощі й ревності. Пам'ятайте, що ніхто ніколи не б'є мертвого собаку.
- Правило 2.** Робіть усе якомога краще, а потім розкрийте свою стару парасольку, щоб дощ критики не понав вам за комір.
- Правило 3.** Записуйте всі дурниці, які ви накоїли, й критикуйте себе. Оскільки ми всі не можемо вважати себе досконалими, давайте діяти так, як Е. Х. Літтл: будемо просити про неупереджену, конструктивну, корисну критику.

Шість правил, дотримуючись яких ви зможете запобігти стомленню й хвилюванню, підтримувати високий тонус і добрий настрій

Розділ 23

**Як додати годину до кожного дня
вашого активного життя**

Чому в книзі, яка присвячена доланню хвилювання, я пишу розділ про запобігання стомленості? Відповідь дуже проста: втомленість часто буває причиною хвилювання або, принаймні, сприяє нашій схильності хвилюватись. Будь-який студент-медик скаже вам, що втомленість знижує фізичний опір організму застудам, поминувши сотні інших захворювань, а будь-який психіатр додасть, що втомленість також зменшує нашу здатність протистояти почуттям страху й хвилювання. Тому запобігання втомленості сприяє запобіганню хвилювання. Я сказав *«сприяє запобіганню хвилювання»*? Це дуже делікатно сказано. Доктор Едмунд Джекобсон протягом багатьох років був директором лабораторії Чиказького університету й досліджував застосування розслаблення як засобу лікування. Він написав дві книги про вміння розслаблятися: *«Поступове розслаблення»* і *«Ви повинні розслабитися»*. У своїх книгах доктор Джекобсон стверджує, що будь-яка нервова або емоційна напруга *«зникає при повному розслабленні»*. Іншими словами, *ви не зможете хвилюватися, якщо розслабитесь*.

Тому, щоб запобігти стомленню й хвилюванню, виконуйте правило перше: частіше відпочивайте. Відпочивайте до того, як ви відчуєте втому.

Чому це так важливо? Тому що втома нагромаджується з вражаючою швидкістю. Сухопутні війська Сполучених Штатів проводили ряд експериментів, які показали, що навіть молоді люди — чоловіки, що були загартовані багаторічною службою в армії,—

виявляли кращу витримку в походах, якщо скидали свої рюкзаки й відпочивали по десять хвилин раз на годину. В армії солдатам наказують так робити. Ваше серце не дурніше за американську армію. Кожного дня воно переганяє по організму стільки крові, що можна було б наповнити цистерну. Кожні двадцять чотири години воно витрачає стільки енергії, якої б вистачило, щоб навантажити лопатою двадцять тон вугілля на платформу висотою в три фути. Протягом п'ятдесяти, сімдесяти або, може, дев'яноста років воно здійснює величезну роботу. Як воно витримує таке навантаження? Доктор Уолтер Б. Кенон, професор медичного факультету Гарвардського університету, пояснює це так: «Більшість людей вважають, що серце працює весь час. Насправді ж після кожного скорочення настає певний період відпочинку. *Скорочуючись із частотою сімдесят ударів на хвилину, серце фактично працює тільки дев'ять годин із двадцяти чотирьох. У сумі періоди його відпочинку дорівнюють п'ятнадцяти годинам на день.*»

Під час Другої світової війни Уїнстону Черчиллю було біля сімдесяти років. Однак він був здатний працювати шістнадцять годин на день, рік за роком керуючи армією Британської імперії. Це здається феноменальним. У чому ж його секрет? Кожного ранку він працював у ліжку до одинадцятої години. У цей час він читав газети, диктував накази, телефонував у справах і проводив важливі наради. По обіді він годину відпочивав. Увечері він дві години спав перед вечерею. Він не лікувався від перевтомлення. У нього не було такої проблеми: йому вдалося запобігти перевтомленню. Завдяки частому відпочинку він залишався бадьорим і повним енергії й міг працювати далеко за північ.

Неповторний Джон Д. Рокфеллер прославився завдяки двом видатним досягненням. Він володів найбільшим капіталом у світі й дожив до дев'яноста восьми років. Як йому це вдалося зробити? Головне, безумовно, це те, що довголіття було закладено в нього в генах. Іншою причиною була його звичка спати по обіді в своєму кабінеті. Він лягав на кушетку й ніхто, навіть президент Сполучених Штатів, не міг покликати Джона Д. Рокфеллера до телефону, коли він відпочивав.

У своїй чудовій книзі «Навіщо бути стомленим?» Даніель У. Джоселін зазначає: «Відпочинок — це не просто ледарювання. Відпочинок — це відновлення». Нетривалий відпочинок теж має цілющу силу: навіть п'ятихвилинний перепочинок допомагає запобігти стомленості! Король бейсболу Коні Мак якось сказав, що якби він не відпочивав перед змаганнями, то був би виснажений після п'ятої подачі м'яча. Але якщо йому вдавалося поспати хоча б п'ять хвилин, то він міг витримати два матчі за один день.

Коли я запитав Елеонору Рузвельт, як їй вдавалося жити в такому напруженому темпі дванадцять років, які вона провела в Білому домі, то вона відповіла, що перед кожною зустріччю або виступом вона часто сідала в крісло або лягала на кушетку на двадцять хвилин і повністю розслаблялася.

Нещодавно я спілкувався з Джинном Отрі. Ми знаходилися в його гримерній на Медисон Сквер-Гарден, де він був головною принадою для публіки на чемпіонаті світу з родео. Я помітив у його гримерній ліжку. «Я відпочиваю тут щодня, — сказав Джин Отрі, — і сплю протягом години в перерві між виставами. Коли я знімаюся в Голлівуді, я часто сідаю у велике м'яке крісло й повністю розслабляюся. Потім я дримаю два-три рази на день по десять хвилин. Це підвищує мій життєвий тонус».

Едісон вважав, що його невичерпна енергія й витримка є результатом його здатності засинати тоді, коли він цього хотів.

Я спілкувався з Генрі Фордом незадовго до його вісімдесятиріччя і був дуже здивований його квітучим бадьорим виглядом. Я запитав, у чому його секрет. Він відповів: «Я ніколи не стою, коли маю можливість сісти, і ніколи не сиджу, коли можу лягти».

Хорас Менн, «батько сучасної педагогіки», у похилому віці теж так поводився. Коли він став президентом Антиохського коледжу, він, як правило, розмовляв зі студентами, комфортно розташувшись на кушетці.

Я умовив одного голлівудського режисера спробувати цей метод. Згодом він зізнався, що був дуже здивований результатами. Я маю на увазі Джека Чертока, одного з провідних режисерів Голлівуду. Коди Джек Черток прийшов до мене кілька років тому, він був начальником відділу короткометражних фільмів у «МГМ». Він був виснажений, його сили були на межі. Він випробував усі: тонізуючі препарати, вітаміни, ліки. Але йому ніщо не могло допомогти. Я порадив йому щодня відпочивати. Як це реально зробити? Поставити в кабінеті кушетку й лежачи проводити наради зі своїми сценаристами.

Коли я знов побачив його через два роки, він сказав: «Трапилося диво. Так вважають мої особисті вороги. Раніше під час обговорення тематики наших короткометражних фільмів я напружено сидів на стільці, не маючи можливості розслабитися. Тепер я проводжу наради в своєму кабінеті, розслабившись на кушетці. Уперше за двадцять років я відчув себе людиною. Зараз я працюю на дві години на день більше, ніж раніше, і дуже рідко втомлююся».

Як ви можете застосувати все це в своєму житті? Зрозуміло, якщо ви працюєте стенографісткою, то не можете дозволити собі дримати на роботі, як це робили Едісон і Сем Голдвін. Або якщо

ви бухгалтер, то хто вам дозволить розвалитися на кушетці, обговорюючи зі своїм начальником фінансовий звіт? Але якщо ви мешкаєте в невеликому місті й у вас є можливість приходити додому на обід, вам, можливо, вдасться поспати хвилин десять по обіді. Саме так робив генерал Джордж С. Маршалл. Він був настільки зайнятий, коли був начальником генерального штабу під час війни, що вважав, що він *мусить* відпочивати по обіді. Якщо вам за п'ятдесят і ви весь час поспішаєте й не знаходите ні хвилини для відпочинку, то негайно застрахуйте своє життя. Похорони в наш час коштують дорого й трапляються несподівано, а ваша дружина, можливо, захоче отримати гроші за вашу страховку й виїти заміж за молодого здорового чоловіка.

Якщо у вас немає можливості перепочити вдень, спробуйте прилягти хоча б на годину перед вечерею. Адже це коштуватиме дешевше за віскі із содовою й згодом виявиться ефективнішим у 5467 разів. Якщо ви можете поспати годину, з п'яти до шести або з шести до семи, то в такий спосіб ви можете додати годину до вашого активного життя. Як? Чому? Тому що годинний сон перед ~~вечерею~~ плюс шестигодинний сон уночі — у сумі сім годин — корисніший, ніж вісім годин безперервного сну.

Людина, яка виконує тяжку фізичну працю, може зробити більше, якщо буде час від часу впродовж робочого дня відпочивати. Фредерік Тейлор продемонстрував це, коли працював інженером із наукового керування сталеливарною компанією «Бетлехем стіл». Він помітив, що кожний робочий вантажив приблизно 12,5 тони чавуну на день, а опівдні всі працівники падали від стомлення. Він проаналізував усі чинники, що спричиняють втомленість, і вивчив, що робочі здатні вантажити не 12,5, а 47 тон на день! Отже, вони мають вантажити майже в чотири рази більше й не втомлюватися. Але як це довести?

Тейлор попросив взяти участь в експерименті містера Шмідта, якому було запропоновано працювати за секундоміром. Коли Шмідт працював, поруч із ним стояла людина із секундоміром і наказувала: «Зараз підніміть «чушку» й ідіть... Тепер відпочиньте... Тепер ідіть... Тепер відпочиньте...»

І які були результати? Шмідт щодня вантажив 47 тон чавуну, тоді як іншим працівникам вдавалося навантажити лише 12,5 тони. Шмідт працював у такому темпі протягом трьох років, поки Фредерік Тейлор служив у цій компанії. Шмідту вдавалося отримати такі результати завдяки тому, що він відпочивав до того, як почувався стомленим. Шмідт працював приблизно 26 хвилин на годину, а відпочивав 34 хвилини. Він відпочивав більше, ніж працював, однак продуктивність його праці була майже

в чотири рази більша, ніж в інших працівників. Ви думаєте, що це плітки? Ні, ви можете ознайомитися з фактами, які представлені в книзі Фредеріка Уінстона Тейлора «Принципи наукового керування».

Дозвольте вам ще раз нагадати: беріть приклад із солдат американської армії — частіше відпочивайте. Робіть те, що робить ваше серце: відпочивайте, не очікуючи втомленості, і ви додасте годину до вашого активного життя.

Розділ 24

Чому ви втомлюєтеся і як можна цьому запобігти

Ось вражаючий і дуже важливий факт: розумова діяльність сама по собі не може вас втомити. На перший погляд це звучить абсурдно. Але кілька років тому вчені спробували виявити, як довго може функціонувати мозок людини, не досягаючи рівня «пониженої працездатності» — наукове визначення втомленості. На диво багатьох учених виявилось, що кров, яка проходить через мозок, коли він знаходиться в активному стані, зовсім не показує втомленості! Якщо ви візьмете кров із вени в людини, зайнятої фізичною працею, то виявите, що в її крові міститься велика кількість «токсинів утомленості» і продуктів утомленості. Але якщо б ви взяли краплю крові з мозку, скажімо, Альберта Ейнштейна, то в ній би не виявилось жодного сліду втомленості в кінці дня.

Отже, наш мозок може працювати «так само добре й так само швидко наприкінці восьмигодинного або навіть дванадцятигодинного робочого дня, як і спочатку». Мозок зовсім не втомлюється... Так чому ж ми втомлюємося?

Психіатри стверджують, що в більшості випадків стомленість є результатом психічного й емоційного стану. Один із найвідоміших психіатрів Англії Дж. Е. Хелфілд пише в своїй книзі «Психологія сили»: «Як правило, ми страждаємо від стомлення психічного походження; виснаження фізичного походження зустрічається дуже рідко».

Один із найвідоміших психіатрів Америки доктор А. А. Брілл стверджує, що «сто відсотків стомленості здорового працівника розумової діяльності спричинені психологічними, точніше емоційними чинниками».

Які емоційні чинники можуть спричинити стомлення працівника, який сидить за столом? Радість? Задоволення? Ні, ніколи! Нудьга, обурення, відчуття того, що його не цінують, страх

безглуздості власної праці, поспіх, тривога, хвилювання — саме ці емоційні чинники виснажують працівника розумової діяльності, сприяють його схильності застудам, знижують його працездатність і йому доводиться йти додому з головним болем. Ми стомлюємося від того, що наші негативні емоції спричиняють нервову напругу організму.

Страхова компанія «Метрополітен лайф» видала брошуру про стомленість. У цій брошурі стверджується, що «тяжка робота сама по собі рідко спричиняє втомленість, яку неможливо було б вилікувати хорошим сном або відпочинком... Хвилювання, потрясіння й емоційна напруга — ось три основні причини втомленості. Часто причиною стомленості є саме ці чинники, а не фізична або розумова праця... Пам'ятайте, що напружені м'язи ніколи не відпочивають. Розслабляйтеся! Зберігайте свою енергію для важливих справ».

Тепер, щоб ви не робили, зупиніться і перевірте свій стан. Чи не похмуро ви читаете ці рядки? Чи не відчуваєте напругу в очах? Чи розслаблено ви сидите в кріслі? Чи не сутулитесь? Чи не напружені м'язи вашого обличчя? Доки ваше тіло не стане настільки податливим й розслабленим, як стара лялька з лахміття, ви не позбавитеся нервової й м'язової напруги. *Ви самі спричиняєте нервову напругу й нервову стомленість!*

Чому ми створюємо цю непотрібну нам напругу в процесі розумової діяльності? Даніель У. Джоселін з цього приводу каже: «На мою думку, головною перешкодою є загальна впевненість, нібито тяжка праця потребує напруги, інакше вона не може бути успішно виконаною». Тому ми й похмурі, коли зосереджені. Ми сидимо, сутулячись. Ми змушуємо наші м'язи робити зусилля, що ніскільки не допомагає нашому мозку в його діяльності.

Доводиться визнати вражаючу трагічну істину: мільйони людей, що уникають марнотратства грошей, даремно розтрачують свою енергію з безглуздя семи п'яних матросів у Сінгапурі.

Як боротися з цією нервовою стомленістю? Розслабляйтеся! Розслабляйтеся! Розслабляйтеся! *Навчіться розслаблятися, коли виконуєте свою роботу!*

Чи це легко? Ні. Можливо, вам доведеться змінити ваші закоренілі звички. Але варто спробувати, адже це може здійснити революцію у всьому вашому житті. Уільям Джеймс пише в своєму есе «Євангеліє розслаблення»: «Властиві американцям перенапруженість, знервованість, поспіх, невиправдана енергійність і болісна потреба в самовираженні — це просто звичайні дурні звички». Напруга — це звичка. *Здатність розслаблятися — це звичка. Дурних звичок можна позбавитися, а добрі — сформувати.*

У який спосіб ви розслабляєтеся? Чи розслабляється спочатку ваш мозок або ваші нерви? Ні те й не інше. *Спочатку розслабляються ваші м'язи!*

А тепер спробуємо це зробити. Мабуть, почнемо цю процедуру з розслаблення очей. Прочитайте до кінця цей абзац, а потім відкиньтесь в кріслі, заплющіть очі й подумки кажіть своїм очам: «Відпочивайте спокійно, відпочивайте спокійно, не напружуйтесь, не хмуртеся, відпочивайте, відпочивайте спокійно». Повторюйте ці слова повільно протягом хвилини...

Мабуть, ви помітили, що через кілька секунд м'язи очей *почали вас слухатися?* Чи ви відчули, що мовби то чиясь турботлива рука позбавила вас напруги? Це здається дивовижним, але за цю хвилину ви винайшли універсальний ключ і секрет мистецтва розслаблення. Ви можете зробити те саме із щелепами, м'язами обличчя, шиї, плечей і всього тіла. Але найголовнішим органом є око. Доктор Едмунд Джекобсон із Чиказького університету висловив думку, що навчившись повністю розслабляти очні м'язи, ви зможете забути про всі ваші неприємності. Роль очей в усуненні нервової напруги така важлива тому, що вони витрачають до однієї чверті усієї енергії, що виробляється нашим організмом. Саме тому так багато людей із абсолютно нормальним зором страждають на астенопію — швидко стомлюваність очей. А причина в тому, що вони занадто напружують очі.

Відома письменниця Вікі Баум розповідає, як колись, коли вона була малою дівчинкою, зустріла дідуся, який дав їй дуже важливу пораду. Якось вона впала, поранила коліна й травмувала зап'ястя. Дідусь, який колись був клоуном у цирку, підняв її і, обтрушуючи її одяг, сказав: «Ти постраждала через те, що не вмєш розслабитися. Уяви собі, що твоє тіло так само податливе, як шкарпетка — стара зім'ята шкарпетка. Ходімо, я покажу тобі, як це робиться».

Старий показав Вікі Баум та іншим дітям, як треба падати, робити сальто-моргале й перекидатися. І весь час він повторював: «Уяви собі, що ти — стара зім'ята шкарпетка. Тоді ти обов'язково розслабишся!»

Ви можете розслабитися будь-коли й будь-де. Тільки не робіть зусиль, щоб розслабитися. *Розслабленість означає відсутність напруги й зусиль.* Думайте про щось приємне й відчуйте розслабленість. Спочатку нехай розслабляться м'язи ваших очей і обличчя, а ви повторюйте: «Відпочивайте спокійно... Відпочивайте спокійно... Відпочивайте спокійно й розслабтеся». Відчуйте, як енергія переходить від м'язів вашого обличчя до центру вашого тіла. Уявіть собі, що ви, як немовля, вільні від напруги. Саме так поводитися велика співачка-сопрано Галлі-Курчі. Елен Джексон розповідала,

що часто бачила Галлі-Курчі перед виступом. Вона сиділа на стільці, повністю розслабивши всі м'язи. Її щелепи були розслаблені настільки, що нижня щелепа майже відвисала. Ця чудова звичка не дозволяла їй дуже нервуватися перед виходом на сцену й запобігала втомленості.

Ось чотири рекомендації, які допоможуть вам навчитися розслаблятися.

1. Розслабляйтеся будь-коли й будь-де. Нехай ваше тіло буде так само податливе, як стара зім'ята шкарпетка. Коли я працюю, переді мною на столі лежить стара зім'ята шкарпетка темно-бордового кольору. Вона нагадує мені, яким розслабленим я маю бути. Якщо у вас немає шкарпетки, зійде й кішка. Чи тримали ви коли-небудь в руках кошеня, що дримає на сонечку? Мабуть, ви помітили, що його голова й хвіст звисають, як мокра газета. Навіть йоги Індії радять тим, хто хоче навчитися розслаблятися, слідувати кішці. Я ніколи не зустрічав втомлену кішку, кішку, в якій був би нервовий зрив, або кішку, що страждає на безсоння, хвилювання або виразку шлунку. Ви можете теж уникнути цих нещасть, якщо навчитесь розслаблятися, як кішка.
2. Працюйте скільки завгодно, але прийміть зручну позу. Пам'ятайте, що напруга тіла спричиняє біль у плечах і нервову втомленість.
3. Контролюйте себе чотири-п'ять разів на день і скажіть собі: «Чи не докладаю я зайвих зусиль, виконуючи свою роботу? Чи не напружую м'язи, не задіяні у моїй роботі?» Це допоможе вам сформулювати *звичку* розслаблятися. А як пише доктор Девід Гарольд Фінк, «серед тих, хто найкраще знає психологію, цю звичку широко розповсюджено».
4. Перевірте себе знов у кінці дня, запитавши себе: «Наскільки я втомився? Якщо я почуваюся втомленим, то це не від самої розумової діяльності, а від способу її виконання». «Я оцінюю, наскільки плідотно я попрацював за день, — пише Даніель У. Джоселін, — не по тому, наскільки я втомився за день, а наскільки я не втомився». Далі він каже: «Коли я відчуваю себе дуже втомленим або роздратованим, що свідчить про втомленість моїх нервів, то я знаю, що в цей день я працював неефективно як в кількісному, так і в якісному відношенні». Якщо кожна ділова людина засвоїть цей урок, то різко впаде смертність від гіпертонії, а наші санаторії й будинки для божевільних не будуть так переповнені людьми, зламаними втомленістю й хвилюванням.

Розділ 25

Як уникнути стомленості й виглядати молодо!

Минулої осені моя співробітниця їздила в Бостон на надзвичайніші в світі медичні курси. Медичні? — здивовано запитаєте ви. Так, медичні. Заняття на них проводяться раз на тиждень в одній із бостонських лікарень. Пацієнти, які відвідують ці курси, проходять ретельний медичний огляд для того, щоб бути допущеними. Хоча ці курси й називаються курсами прикладної психології (колись вони називалися курсами з контролю над думками — назва, запропонована першим відвідувачем), але фактично вони являють собою психологічну клініку: їхня справжня мета — допомагати людям, які *страждають через хвилювання*. Значну кількість відвідувачів на цих курсах складають домогосподарки, які мають проблеми психологічного характеру.

Як були засновані ці курси для тих, хто страждає через хвилювання? У 1930 році доктор Джозеф Х. Претт (який, до речі, був учнем Уільяма Ослера) помітив, що багато з амбулаторних пацієнтів бостонської лікарні не були хворі у фізичному плані, але мали симптоми тих чи інших захворювань. Одну жінку так мучив «артрит», що її руки не діяли. Інша пацієнтка була у відчаї через болі, які вона пов'язувала з «раком шлунку». У цій клініці були пацієнти, що страждали на болі в спині, головний біль, хронічне стомлення й незрозумілі болючі відчуття. *Вони справді відчували біль*. Але ретельне медичне обстеження довело, що всі пацієнти були фізично здорові. Багато з лікарів традиційної школи сказали б, що ці болі — продукт їхнього уявлення.

Але доктор Джозеф Х. Претт розумів, що мало відправити цих пацієнтів додому й наказати їм усе забути. Він знав, що більшість із них не прагнули бути хворими, і якби так просто було забути про свої хвороби, вони б так і зробили. Як же можна їм допомогти?

І тоді доктор Джозеф Х. Претт, незважаючи на опір багатьох скептично настроєних колег, організував свої курси. Результат був несподіваним! За вісімнадцять років вони допомогли вилікуватися тисячам відвідувачів. Деякі пацієнти приходили на заняття кожного року з такою ж регулярністю, з якою релігійні люди ходять до церкви. Мій помічник розмовляв із жінкою, яка за дев'ять років не пропустила жодного заняття. Вона розповіла, що коли вперше потрапила до лікарні, то була впевнена, що в неї хвора нирка й хворе серце. Вона була так схвильована й напружена, що час від часу втрачала зір. Проте зараз вона весела, упевнена в собі й прекрасно

почувається. На вид їй біля сорока років, хоча при нашій зустрічі вона тримала на колінах онука. «Я так багато хвилювалася через неприємності в нашій родині, — розповідає вона, — що іноді мені хотілося померти. Але на цих курсах я усвідомила безглуздість хвилювання. Я навчилася боротися з ним, і тепер можу сміло сказати, що зараз моє життя спокійне й безтурботне».

Доктор Роза Хілфердінг, медичний консультант курсів, каже, що на її думку, один з найкращих засобів зменшення хвилювання — це «розповісти про свої неприємності людині, якій ви довіряєте». «Ми називаємо це катарсисом, — каже вона. — Коли пацієнти приходять на заняття, вони мають можливість детально розповісти все, що їх турбує, після чого вони відчувають заспокоєння. Переживання наодинці, прагнення приховати свої неприємності від інших призводять до величезної нервової напруги. Нам необхідно поділитися своїм хвилюванням, адже нам потрібне відчуття, що в світі є хтось, хто готовий нас вислухати й здатний нас зрозуміти».

Мій помічник спостерігав полегшення, якого зазнала одна пацієнтка після того, як розповіла про свої проблеми. У неї були сімейні неприємності, і, коли вона почала свою розповідь, вона була дуже напружена. Розповідаючи, вона поступово почала розслаблятися. Наприкінці розмови вона навіть посміхалася. Чи була розв'язана проблема, яка її хвилювала? Ні, усе було не так просто. Зміну в її настрої спричинила *можливість поговорити з кимось*, отримати пораду й відчути співчуття. Справжньою ж причиною зміни її настрою була чудова, цілюща сила, яку мають *слова!*

На цій цілющій силі слів якраз і заснований метод психоаналізу. Ще з часів Фрейда спеціалісти з психоаналізу знають, що пацієнт може позбавитися внутрішньої тривоги, якщо дати йому можливість висловитися, просто *поговорити*. Чому це так? Мабуть, розповідаючи, ми краще усвідомлюємо проблему, що хвилює нас, і бачимо її з іншої точки зору. Ніхто не може дати повну відповідь на це питання. Але всі ми знаємо, що якщо виговоритися, звіритися, то нам відразу стає легше.

Тому, як тільки у вас виникають емоційні проблеми, знайдіть когось, з ким можна поговорити. Ясно, я не маю на увазі, що ви повинні надіждати всім зі своїми скаргами й тужінням. Знайдіть когось, кому ви довіряєте, й домовтесь із ним про зустріч. Це може бути ваш родич, лікар, адвокат або священник. Зверніться до цієї людини зі словами: «Мені потрібна ваша порада. Переді мною постала проблема, і я прошу вас вислухати мене. Може, ви зможете допомогти мені побачити те, чого я не бачу. Але навіть якщо ви не зможете допомогти мені розв'язати мою проблему, ви мені допоможете вже тим, що просто вислухасте мене».

Розповідь про свої хвилювання — один з основних терапевтичних методів, що застосовується на курсах у бостонській лікарні. Але лікарі цих курсів використовують ще й інші методи, які ви можете застосувати в себе вдома.

1. *Заведіть зошит або блокнот для «надихаючого» читання.* У цей зошит записуйте всі вірші, молитви або цитати, які вам подобаються й поліпшують ваш настрій. Тоді, якщо вам якось стане сумно в холодний дощовий день, може, цей зошит допоможе вам подолати сумні думки. Багато з пацієнтів бостонської лікарні ведуть такі зошити протягом років. За їхніми словами, це діє на їх психічний стан, як «тонізуюча ін'єкція».
2. *Не думайте забагато про недоліки інших!* Одну жінку, яка поступово становилася озлобленою чаклункою з виснаженим обличчям, під час її розповіді на занятті зупинили й запитали: «Щоб ви робили, якщо б ваш чоловік помер?» Вона була настільки вражена такою можливістю, що сіла й відразу склала досить великий список достоїнств свого чоловіка. Чому б вам не зробити те саме, коли вам якось спаде на думку, що ви одружені з тираном? Може, коли ви складете такий список, ви виявите, що ваша друга половина — людина, з якою б ви знову одружилися!
3. *Виявляйте зацікавленість іншими людьми!* Сформууйте в себе дружній адекватний інтерес до людей, які живуть поруч із вами. Одній пацієнтці, яка вважала себе настільки «винятковою особистістю», що в неї навіть не було друзів, було запропоновано розповісти про першу людину, яку вона зустріне в цей день. В автобусі вона намагалася уявити умови й стиль життя людей, яких вона бачила. Тепер ця пані навчилася спілкуватися навіть з незнайомими людьми, вона стала щасливою, приємною, дружелюбною жінкою, що позбавилася своїх «болів».
4. *Плануйте наступний день до того, як іти спати.* На заняттях виявилось, що багато людей почуваються загнаними й розшарпаними через неосяжну кількість справ і обов'язків. Вони ніколи не можуть закінчити свою роботу. Їм завжди бракує часу. Для того, щоб позбавитися постійного поспіху й хвилювання, їм рекомендували кожного вечора планувати наступний день. І що це дало? Вони змогли виконувати більшу за обсягом роботу й менше втомлювалися, у них з'явилося почуття власної гідності й більше часу для розваг і відпочинку.

5. *І нарешті — запобігайте напруженню й стомленню. Розслабляйтеся! Розслабляйтеся!* Ніщо так передчасно не старить вас, як втомленість і напруженість. Ніщо інше не має такого руйнівного впливу на вашу молодість і красу. Моя помічниця цілу годину сиділа на курсах по контролю за думками, коли директор курсів, професор Пол Е. Джонсон, розповідав про правила розслаблення. Через десять хвилин цих розслаблюючих вправ, які моя помічниця виконувала разом з усіма, вона майже заснула, сидячи прямо на своєму стільці. Чому стільки уваги приділяється фізичному розслабленню? Тому, що в бостонській лікарні — як і в інших лікарнях — знають, що для того, щоб вилікувати пацієнтів, чії проблеми спричинені хвилюванням, треба навчити їх розслаблятися!

Так, усім неодмінно треба навчитися розслаблятися! Як не дивно, але жорстка підлога краще підходить для розслаблення, ніж ліжко з пружинним матрацом. Підлога дає більшу протидію, і це дуже корисно для вашої спини.

Ну що ж, ось кілька вправ, які ви можете виконувати вдома — і побачите, наскільки поліпшаться ваше самопочуття й ваша зовнішність.

- A. Як тільки ви відчуєте втому, лягайте на підлогу. Розтягніться якомога більше. Якщо вам захочеться перекочуватися з боку на бік, будь ласка, робіть це. Виконуйте цю вправу двічі на день.
- B. Заплющіть очі. Ви можете спробувати, як рекомендує професор Джонсон, казати щось типу «У небі яскраво світить сонце. Небо блакитне й блискуче. Природа спокійно править світом. Я — дитина природи й знаходжуся в гармонії зі Всесвітом».
- B. Якщо у вас немає часу, щоб лягти на підлогу, то ви отримаєте той самий ефект, сидячи на стільці. Жорсткий стілець з прямою спинкою якнайкраще підходить для розслаблення. Сядьте прямо, як сидяча єгипетська статуя, а руки покладіть долонями вниз на верхню частину сидниці.
- G. Тепер повільно напружуйте пальці ніг — а потім розслабте їх. Напружуйте м'язи ніг — а потім розслабте їх. Робіть це знизу доверху, доки не дійдете до м'язів шиї. Потім повільно повертайте голову. Повторюйте своїм м'язам (як ми це робили в попередньому розділі): «Відпочивайте спокійно... Відпочивайте спокійно...»

- Г. Заспокойте свої нерви за допомогою повільного рівного дихання. Індійські йоги мали рацію: ритмічне дихання — один із найкращих методів, який коли-небудь застосовувався для заспокоєння нервів.
- Д. Подумайте про зморшки й складки на вашому обличчі й розгладьте їх. Розгладьте складки між бровами, які виникають, коли ви хмуритесь, а також складки в кутках ваших губ. Робіть це двічі на день, і, можливо, вам не доведеться ходити на масаж до клубу здоров'я. Мабуть, поліпшення вашого душевного стану спричинить поліпшення вашої зовнішності!

Розділ 26

Чотири хороші трудові навички, які допоможуть вам запобігти хвилюванню

Хороша трудова навичка № 1:

Очистіть свій письмовий стіл від усіх паперів, крім тих, які мають стосунок до роботи, яку ви виконуєте в цей момент.

Роланд Л. Уільямс, президент Чиказької і Північно-Західної залізничної компанії, каже: «Людина, письмовий стіл якої завалений документацією з різних питань, відчує, що її робота стала значно легше й продуктивніше, якщо вона очистить свій стіл, залишивши тільки папери, пов'язані з проблемою, що потребує негайного розв'язання. Я називаю це правильною організацією праці, і це — перший крок до ефективності».

Якщо ви відвідаєте Бібліотеку конгресу у Вашингтоні, вашу увагу привернуть слова, що їх написано на стелі. Ці слова належать поету Попу:

«Порядок — перший закон небес».

Порядок повинен бути першим законом і в діловій діяльності. Чи завжди це так у реальному житті? Ні, письмовий стіл середнього бізнесмена завалений паперами, які він так і не читав протягом тижнів. Справді, редактор однієї новоорлеанської газети якось розповідав мені, що його секретар навела порядок на одному з його столів і знайшла друкарську машинку, яка була загублена два роки тому!

Лише тільки вид столу, заваленого листами, що залишилися без відповіді, доповідями й пам'ятними записками, викликає сум'яття, напруження й хвилювання. Постійне нагадування про «мільйон

невиконаних справ і брак часу, щоб їх виконати», може, викликати не тільки напруженість і стомленість, але й підвищення кров'яного тиску, порушення серцевої діяльності і виразку шлунку.

Доктор Джон Х. Стоукс, професор медичного факультету Пенсільванського університету, доповідав на Національному з'їзді Американської медичної асоціації по темі: «Функціональні неврози як ускладнення органічних захворювань».

В одному з розділів своєї доповіді, який називався «Чого шукати в психічному стані пацієнта», доктор Стоукс перелічив одинадцять станів людини. Першим пунктом цього переліку було:

«Постійне відчуття того, що людина повинна або зобов'язана щось зробити; нескінченна низка справ, які необхідно виконати».

Але в який спосіб така елементарна процедура, як наведення порядку на письмовому столі, може допомогти вам уникнути цього високого тиску й постійного відчуття, що ви зобов'язані щось зробити, «нескінченної низки справ, які необхідно виконати»? Відомий психіатр доктор Уільям Л. Седлер розповідав про свого пацієнта, який, застосовуючи цей простий засіб, запобіг нервовому зриву. Цей чоловік був адміністратором однієї великої чикагської фірми. Коли він увійшов до кабінету доктора Седлера, він виглядав напруженим, знервованим і схвильованим. Він відчував, що ось-ось зірветься, але не міг залишити роботу. Йому була потрібна допомога.

«Коли цей чоловік розповідав мені про своє життя, — каже доктор Седлер, — у мене задзвонив телефон. Телефонували з лікарні з приводу питання, рішення якого не можна було відкласти. Тільки я поклав слухавку, як телефон задзвонив знов. Питання знов було терміновим і вимагало часу на обговорення. У третій раз нас перервали, коли до кабінету увійшов мій колега, якому була потрібна порада щодо одного тяжко хворого пацієнта. Завершивши з ним розмову, я звернувся до свого відвідувача й став вибачатися за те, що змусив його чекати. Але раптом він повеселішав. Змівився вираз його обличчя».

«Не вибачайтесь, лікарю! — сказав він Седлеру. — За останні десять хвилин я зрозумів, що в мене негаразд. Я повернуся до контори й перегляну принципи своєї роботи... Але до того, як я піду, ви не заперечуєте, якщо я огляну ваш письмовий стіл?»

Доктор Седлер висунув усі шухляди свого столу. Усі пусті — нічого, крім пошти, яка щойно надійшла. «Скажіть мені, будь ласка, — запитав пацієнт, — де ви тримаєте незакінчені справи?» «У мене немає незакінчених справ!», — відповів Седлер. «А де ви тримаєте листи, на які не встигли відповісти?»

«Я відповів на всі листи,— сказав йому Седлер.— У мене правило: відразу відповідати на лист. Я відразу ж диктую відповідь секретарю».

Через шість тижнів той самий адміністратор запросив доктора Седлера до своєї контори. Він змінився — так само, як і вид його письмового стола. Він висунув шухляди, щоб показати, що в них немає ніяких незакінчених справ. «Шість тижнів тому,— сказав він,— у мене було три письмових столи в двох конторах, і вони були завалені купами документів. Я ніяк не міг завершити роботу. Після розмови з вами я повернувся сюди й викинув цілий вагон доповідей і старих документів. Тепер я працюю за одним столом і вирішую питання в міру їхнього надходження. Я позбавився гір незавершених справ, які навалилися на мене й викликали роздратування й хвилювання. Але найбільш вражає моє повне вилікування. Тепер моє здоров'я в повному порядку!»

Чарльз Еванс Х'юз, колишній головний суддя Верховного суду Сполучених Штатів, сказав: «Люди не вмирають від надмірної роботи. Люди вмирають від безглуздої втрати сил і хвилювання». Саме так: від безглуздої втрати енергії й хвилювання через те, що вони вважають неможливим виконати свою роботу.

Хороша трудова навичка № 2:

Виконуйте справи залежно від їхньої важливості.

Генрі Л. Доєрті, засновник загальнонаціональної компанії з обслуговування міст, сказав, що незалежно від того, яку зарплатню він платив своїм працівникам, дуже важко було знайти людей, у яких були *дві найцінніші здібності: перша — здібність мислити; друга — здібність виконувати справи залежно від їхньої важливості.*

Чарльз Лакман, який почав свою кар'єру, не маючи в кишені ні цента, а через дванадцять років піднявся до посади президента компанії «Пепсодент», почав заробляти сто тисяч доларів на рік. Цей хлопець заявляє, що своїм успіхом завдячує двом можливостям, які було дуже важко знайти Генрі Л. Доєрті. Чарльз Лакман сказав: «Я давно вже сформував у себе звичку вставати о п'ятій годині ранку, тому що в цей час я краще мислю, ніж у будь-який інший; я краще мислю і планую свій день: свій день я планую так, щоб виконувати справи залежно від їхньої важливості».

Франклін Беттджер, один із найуспішніших страхових агентів Америки, не чекає п'ятої години ранку, щоб спланувати свій день. Він планує його напередодні увечері: ставить перед собою певну мету — продати певну кількість страхових полісів на наступний день. Якщо йому не вдається зробити все намічене, він додає

непродані страхові поліси до тієї кількості, яку він повинен продати наступного дня.

Мій багаторічний досвід показав, що не завжди вдається виконувати справи залежно від їхньої важливості, однак я також знаю, що хоча б приблизне планування справ значно корисніше, ніж їхнє імпровізоване виконання.

Якщо б Джордж Бернар Шоу не взяв собі за правило в першу чергу виконувати найважливіші справи, він, можливо, ніколи не став би письменником, а на все життя залишився б касиром у банку. Згідно з його планом він повинен був писати п'ять сторінок кожного дня. Цей план і впертість, з якою він його дотримувався, врятували його. Цей план спонукав його, незважаючи на обставини, писати п'ять сторінок щодня протягом дев'яти занепадницьких років, за які він заробив тільки тридцять доларів — приблизно пенні на день.

Хороша трудова навичка № 3:

Коли перед вами постає проблема, розв'язуйте її негайно, якщо у вас є необхідні для цього факти. Не відкладайте рішення.

Один із моїх колишніх студентів, нині покійний Х. П. Хауелл, розповів мені, що коли він був членом правління сталеливарної компанії «Ю. С. Стіл», засідання правління часто затягувалися. На них обговорювалося багато проблем і приймалося мало рішень. У результаті кожний член правління йшов додому з купами доповідей, які було необхідно розглянути. Нарешті містер Хауелл запевнив членів правління в доцільності розглядання й розв'язання лише однієї проблеми, а не відкладання її на наступний день. Розв'язання могло значити пошук додаткових чинників; могли бути намічені якісь дії або могло бути вирішено нічого більше не робити з приводу цієї проблеми. Але жодна нова проблема не розглядалася, доки не була розв'язана попередня. Містер Хауелл стверджує, що така методика дала вражаючі результати: порядок денний був вичерпаний, не залишилося прострочених справ. Члени правління більше не носили з собою купи доповідей і звільнилися від постійного хвилювання з приводу невирішених проблем.

Ця трудова навичка буде корисною не тільки для компанії «Ю. С. Стіл», а й для вас і для мене.

Хороша трудова навичка № 4:

Навчіться організовувати роботу, розподіляти обов'язки й здійснювати контроль.

Багато ділових людей передчасно доводять себе до могили тому, що вони так і не навчилися розподіляти обов'язки й намагаються все зробити самі. Результат цього такий: людина заплутується в численності нюансів і деталей. Її охоплює почуття постійного поспіху, хвилювання, тривоги й напруження. Я розумію, що дуже важко навчитися перекладати відповідальність на інших. Мій власний досвід навчив мене, які неприємні речі можуть відбутися, якщо доручити щось важливе безвідповідальним людям. Але як не важко перекладати відповідальність на інших, керівник повинен це робити, якщо хоче уникнути хвилювання, роздратування й втомленості. Людина, яка створює велике підприємство, але не вміє організувати його діяльність, розподіляти обов'язки й здійснювати контроль, звичайно у віці п'ятдесяти — шістдесяти років придбає якесь серцеве захворювання, спричинене напруженням і хвилюванням. Якщо вам потрібний конкретний приклад, прочитайте у вашій місцевій газеті повідомлення про смерть.

Розділ 27

Як подолати нудьгу, яка викликає втомленість, хвилювання й обурення

Однією з найголовніших причин втомленості є нудьга. Для ілюстрації цього візьмемо, наприклад, історію Еліс — керівника компанії, що живе на вашій вулиці. Якось увечері Еліс прийшла додому абсолютно виснажена. Їй здавалося, що вона валиться з ніг від стомлення. І вона насправді була втомленою. У неї боліли голова й спина і було одне бажання — лягти спати, не чекаючи вечері. Мати благала її... Вона сіла за стіл. Раптом зателефонував її друг і запросив на танці! Очі Еліс засіяли. У неї відразу підвищився настрій. Вона побігла наверх до своєї кімнати, одягла чудову блакитну сукню й танцювала до третьої години ночі, а коли вона повернулася додому, вона зовсім не була виснаженою. Вона була настільки збудженою від радості, що ніяк не могла заснути.

Чи була Еліс втомленою вісім годин тому, коли вона виглядала виснаженою? Безсумнівно, Еліс була дійсно виснаженою тому, що їй набридла її робота, може, набридло її життя. Таких Еліс мільйони. Може, ви — одна з них.

Відомо, що наш емоційний настрій більшою мірою спричиняє втомленість, ніж фізичне напруження. Кілька років тому доктор Джозеф Е. Бармак надрукував у журналі «Архіви психології» доповідь про деякі свої експерименти, що демонстрували, як нудьга впливає на втомленість. Доктор Бармак запропонував групі

студентів виконати кілька тестів, які не могли їх зацікавити. У результаті студенти відчули втомленість очей і головний біль, почувалися роздратованими. В окремих випадках доктор спостерігав навіть розлад шлунку. Чи було все це «продуктом уявлення»? Ні. Було також проведено дослідження метаболізму цих студентів. Аналіз довів, що кров'яний тиск організму й поглинання кисню справді знижуються, коли людині нудно. Проте весь обмін речовин негайно поліпшується, як тільки людина починає цікавитися своєю роботою й отримувати від неї задоволення!

Ми рідко втомлюємося, коли займаємося чимось цікавим і захоплюючим. Наприклад, нещодавно я відпочивав у Скелястих горах Канади біля озера Луїс. Кілька днів я ловив форель у річці Корал-Крик. Мені доводилося пробиратися через високі кущі, спотикаючись об стовбури дерев, що впали. Проте навіть через вісім годин цих труднощів я не був виснаженим. Чому? — запитаєте ви. Тому, що я був захоплений своєю діяльністю, почував, що успішно провів день: адже я спіймав шість величезних форелей. Але припустимо, що я вважаю рибу ловлю нудним заняттям, тоді, як ви вважаєте, чи це мало б вплив на мій фізичний стан? Я почувався б виснаженим від цієї важкої праці!

Навіть у тих, хто займається таким важким видом спорту, як альпінізм, нудьга може спричинити більшу стомленість, ніж напружена фізична робота. Наприклад, С. Х. Кінгмен, президент Ощадбанку фермерів і механіків у Мінеаполісі, розповів мені про один випадок, що підтверджує цю думку. У липні 1943 року уряд Канади звернувся до клубу альпіністів країни з проханням виділити провідників для проведення тренувань з альпінізму солдатів диверсійно-розвідницького полку імені принца Уельського. Містер Кінгмен був у числі провідників, яким було доручено тренувати солдат. Він розповів мені, як він та інші провідники — чоловіки від сорока двох до п'ятдесяти дев'яти років — влаштовували тривалі переходи для молодих солдат через льодовики й снігові поля, дерлися по крутих скелях сорок футів у висоту за допомогою мотузок і крихітних опор для ніг і ненадійних підпірок для рук. Вони піднімалися на пік Майкла, на пік віце-президента і на безіменні вершини в долині Літл-Йохо в Скелястих горах Канади. Після п'ятнадцяти годин лазіння по горах ці молоді люди, що знаходилися в прекрасній фізичній формі (вони щойно пройшли дуже важкий шеститижневий курс із підготовки бійців диверсійно-десантних військ), були геть виснажені.

Чи була їхня втомленість спричинена тим, що їм доводилося залучати м'язи, які не отримали тренування під час навчання на курсах? Будь-який солдат, який пройшов підготовку в таборі

диверсійно-десантних військ, голосно розсміявся б з цього припущення! Ні, солдати були виснажені тільки тому, що їм було нудно лазити по гірських схилах. Вони так втомилися, що багато з них заснули, навіть не дочекавшись вечері. А як почувалися провідники? Адже вони були вдвічі або навіть втричі старші за солдат. Чи були вони так само втомлені? Так, провідники також втомилися, але вони не були виснажені. Вони повечеряли, а потім протягом кількох годин обговорювали події дня. Вони не відчували втоми тільки тому, що їм було цікаво.

Коли доктор Едвард Торндайк із Колумбійського університету проводив експерименти з вивчення втоменості, то він не давав молодим людям спати майже тиждень, доручивши їм надзвичайно цікаву справу. Після тривалих і пильних досліджень доктор Торндайк зробив такий висновок: «Нудьга являє собою істинну причину зниження працездатності».

Якщо ви займаєтеся розумовою діяльністю, ви рідко втомлюєтеся від кількості зробленої праці. Ви можете втомлюватися від того, що *не встигли* чогось зробити. Наприклад, ви пам'ятаєте, як минулого тижня вас постійно відривали від роботи. Ви не відповіли на листи. Намічені зустрічі не відбулися. Неприємності тут і там. Того дня все пішло шкереберть. Вам нічого не вдалося зробити, але ви пішли додому виснаженим і з головним болем.

Наступного дня все йшло як по маслу. Вам удалося виконати в сорок разів більше справ, ніж попереднього дня. Ви повернулися додому бадьорим і виглядали свіжо, як білосніжна гарденія. Я впевнений, що таке з вами траплялося. Зі мною теж.

Чому вчить цей досвід? Тільки одному: втоменість часто спричиняється не роботою, а хвилюванням, відчаєм і обуренням.

Коли я працював над цим розділом, то пішов подивитися виставу відомої музичної комедії Джерома Керна «Плавучий театр». Капітан Енді — капітан судна «Квітуча бавовна» в одній зі своїх філософських інтерлюдій каже: «Щасливі люди — це ті, яким вдається займатися справою, що дає задоволення». Ці люди щасливі тому, що в них більше енергії, більше щастя, менше хвилювання й менше втоменості. Куди спрямовані наші інтереси, туди спрямована й наша енергія. Пройти десять кварталів із дружиною, що весь час гарчить, виснажує більше, ніж пройти десять миль із коханою, яка вас обожнює.

І що? Чим ви можете зарадити? Подивіться, що зробила одна стенографістка, що працювала в нафтовій фірмі в Талсі, штат Оклахома. Кожного місяця протягом кількох днів їй доводилося виконувати найнуднішу роботу, яку тільки можна уявити: їй доводилося заповнювати надруковані бланки договорів про оренду

родовищ нафти, вставляючи цифри й статистичні дані. Робота була настільки нудною, що вона вирішила вдатися до самозахисту і зробити її цікавою. Як їй це вдалося? Дівчина щодня змагалася сама з собою. Кожного ранку вона підраховувала кількість заповнених бланків, а потім намагалася перевищити цю цифру. У кінці робочого дня вона знов перелічувала загальну кількість заповнених документів і наступного дня намагалася заповнити ще більше бланків. У результаті вона заповнювала за день більше цих нудних друкованих бланків, ніж будь-яка інша стенографістка з її відділу. Що ж вона за це отримала? Похвалу? Ні... Подяку? Ні... Її підвищили по службі? Ні... Може, їй підвищили зарплатню? Теж ні... Але їй вдалося позбавитися втомленості, породженої нудною роботою цікавою дало їй енергію й ентузіазм. Вона стала отримувати значно більше радості на дозвіллі.

Я напевне знаю, що ця історія правдива — адже я одружився з цією дівчиною.

А ось історія іншої стенографістки, яка виявила, що є сенс діяти так, *нібито* виконуєш найцікавішу роботу. Колись їй доводилося докладати багато зусиль, щоб виконувати свою роботу. Але тепер все змінилося. Ім'я цієї дівчини Веллі Дж. Гольден. Ось її розповідь:

«На нашій фірмі працюють чотири стенографістки й кожній з нас доручено записувати листи кількох співробітників. Іноді ми буваємо просто завалені такими завданнями, і якимось, коли заступник начальника нашого відділу наполягав, щоб я передрукувала довгий лист, я обурилася. Я намагалася впевнити його в тому, що передруковувати лист буде зайвим, що можна просто дещо виправити у вже надрукованому варіанті. Він сказав, що йому доведеться шукати когось іншого, хто зробить це! Я була дуже розгнівана! Однак, коли я почала заново друкувати цей лист, я зрозуміла, що багато з дівчат були б щасливі отримати цю роботу. До того ж я отримувала непогану зарплатню. Мій настрій поліпшився. Нарешті я вирішила працювати так, *нібито* мені дуже подобається те, що я роблю, нехай навіть я ненавиджу цю роботу. Тоді я зробила дуже важливе відкриття: якщо я буду працювати так, *нібито* мені дуже подобається те, що я роблю, то якоюсь мірою я отримаю задоволення від своєї роботи. Я також виявила, що працюючи із задоволенням, я працюю скоріше. Тому тепер мені рідко доводиться працювати надурочно. Завдяки зміні ставлення до роботи я отримала репутацію доброго працівника. Коли одному з керівників відділу була потрібна секретарка, він обрав саме мене, оскільки, за його словами, я була згодна виконувати додаткову роботу без

незадоволення! Цей результат зміни психологічної настанови, — розповідала в своєму листі міс Гольден, — був для мене надзвичайно важливим відкриттям. Ця зміна творила чудеса!»

Міс Гольден застосувала чудотворний принцип філософії «*нібито*», відкритий професором Гансом Вехингером. Наприклад, він рекомендував поводитися, «*нібито*» ви щасливі й т. ін.

Якщо ви працюватимете, «*нібито*» ви зацікавлені своєю роботою, то спочатку, мабуть, це буде гра, але потім у вас може з'явитися справжня зацікавленість у своїй роботі. Це також зменшить вашу втомленість, напруженість і хвилювання.

Кілька років тому Харлан А. Ховард прийняв рішення, яке повністю змінило його життя. Він вирішив зробити нудну роботу цікавою. А його робота й справді була нудною: до його обов'язків належало мити посуд, витирати прилавки й подавати морозиво в шкільній їдальні, коли інші хлопці ганяли м'яча або залицялися до дівчат. Харлан Ховард ненавидів свою роботу, але в нього не було можливості залишити її, тому він вирішив вивчати все, що має стосунок до морозива: як його виготовляють, який його склад, чому один сорт кращий за інший. Він вивчав хімічну технологію виробництва морозива й став найкращим студентом із курсу хімії в середній школі. Тепер він так зацікавився хімією харчових речовин, що поступив до коледжу штату Массачусетс і отримав спеціальність у сфері «харчової технології». Коли нью-йоркська біржа оголосила конкурс на найкращий студентський проект про можливість застосування какао й шоколаду і встановила премію в сто доларів, як ви думаєте, хто переміг? Так, ви вгадали — Харлан Ховард.

Коли йому виявилось важко знайти роботу, він відкрив приватну лабораторію в підвалі свого дому в Амхерсті, штат Массачусетс. Незабаром вийшов новий закон, згідно з яким продавці молока мали підраховувати кількість бактерій в молочних виробках. Харлан А. Ховард став рахувати ці бактерії для чотирнадцяти фірм молочних продуктів в Амхерсті — і йому навіть довелося найняти двох лаборантів.

Як ви вважаєте, що на нього чекає через двадцять п'ять років? Дійсно, сучасні діячі в сфері харчової хімії до того часу підуть на пенсію або помруть, а їхнє місце займуть молоді люди, повні ініціативи й ентузіазму. Через двадцять п'ять років Харлан А. Ховард, мабуть, досягне успіху й стане одним із лідерів у своїй професії, тоді як його однокласники, яким він колись продавав морозиво, перетворяться на зневірених невдах, поповнять армію безробітних, будуть проклинати уряд і скаржитися, що не мають можливості змінити своє життя. У Харлана А. Ховарда також не було б такої

можливості, якщо б він не вирішив перетворити нудну роботу на цікаву.

Багато років тому був ще один молодий чоловік, який був зневірений у своїй нудній роботі: він стояв за заводським станком і виготовляв болти. Цього молодого чоловіка звали Семом. Він хотів залишити роботу, але боявся, що не зможе влаштуватися на інше місце. Оскільки йому доводилося виконувати нудну роботу, він вирішив зробити її цікавішою. Вони з оператором за сусіднім станком влаштували змагання. Один із них повинен був обробляти нерівні поверхні, а інший — надавати болтам необхідного діаметра. Час від часу вони мінялися місцями, щоб подивитися, хто з них виготовить більше болтів. Майстер високо оцінив швидкість і акуратність Сема й незабаром перевів його на більш кваліфіковану роботу. Це було початком його підвищення по службі. Через тридцять років Сем — Семюель Воклейн — став президентом компанії «Болдуін локомотив уоркс». Але, якщо б Семюель Воклейн не спробував перетворити нудну роботу на цікаву, він міг би залишитися оператором на все життя.

Х. В. Кальтернборн, відомий політичний коментатор американського радіо, якось розповів мені, як йому вдалося перетворити нудну роботу на цікаву. Коли йому було двадцять два роки, він працював на судні, що перевозило худобу через Атлантичний океан, і в такий спосіб сплачував свій проїзд. Йому доводилося поїти й годувати биків. Х. В. Кальтернборн приїхав до Парижа голодний і без гроша в кишені. Заклавши в ломбарді свій фотоапарат за п'ять доларів, він дав об'яву про пошук роботи в паризькому виданні «Нью-Йорк геральд». Йому запропонували продавати стереоптикони. Я пам'ятаю ці старі стереоптикони, які ми в дитинстві підносили до очей і дивилися на два зовсім однакових зображення. Ми продовжували дивитися — і раптом траплялося диво: дві лінзи в стереоскопі трансформували зображення в єдину картину, створюючи ефект третього виміру. Ми сприймали відстань і отримували вражаюче почуття перспективи.

Як я вже казав, Х. В. Кальтернборн почав продавати ці апарати, ходячи по домах і пропонуючи свій товар, причому він не знав французької. Незважаючи на це йому вдалося за рік заробити п'ять тисяч доларів комісійних, що зробило його одним із найвисокооплачуваних торгових агентів у Франції. Х. В. Кальтернборн розповідав мені, що цей досвід дав йому не менше знань, необхідних для торгової діяльності, ніж рік навчання в Гарварді. Чи не дало це йому впевненості в собі? Так, за його словами, тепер він міг би продати «протоколи конгресу» французьким домогосподаркам.

Цей досвід дав йому настільки глибоке розуміння життя французів, що потім він користувався цими знаннями, працюючи на радіо: при аналізуванні подій у Європі.

Як Х. В. Кальтернборну вдалося стати першокласним торговим агентом, не володіючи французькою мовою? Він попросив свого роботодавця написати французькою текст, з яким він звертався до всіх своїх покупців. Кальтернборн вивчив цей текст напам'ять. Іноді він дзвонив у двері, господиня дому відчиняла йому, і він повторював цей текст із таким жадливим акцентом, що виглядав дуже смішно. Він показував жінці свої проспекти, коли ж вона про щось його питала, він звичайно потискував плечима й казав: «Американець... американець». Потім він знімав шляпу й показував приклеєний всередині текст, написаний прекрасною французькою. Жінка сміялася, сміявся і Кальтернборн — і показував інші проспекти. Пригадуючи ці часи, Х. В. Кальтернборн зізнався, що його робота була зовсім не простою. Однак йому допомогло бажання зробити роботу цікавою. Кожного ранку перед роботою він дивився в дзеркало й підбадьорював себе такими словами: *«Кальтернборне, якщо ти хочеш їсти, ти повинен виконати цю роботу. Оскільки ти мусиш її виконувати, чому б не зробити її приємною й захоплюючою? Кожного разу, дзвонячи у двері, я можу уявити себе актором, що виходить на сцену перед публікою. Адже те, що роблю я, може бути так само захоплюючим, як і дія на сцені. Так чому б не вкласти в свою гру натхнення й ентузіазм?»*

Містер Кальтернборн стверджує, що такі щоденні підбадьорюючі бесіди допомогли йому перетворити роботу, що спочатку викликала в нього ненависть і страх, у пригоду, яка йому подобалася й приносила непогані прибутки.

Коли я спитав містера Кальтернборна, чи може він щось порадити молодим людям, які прагнуть досягти успіху в житті, він відповів: «Кожного ранку працюйте над собою. Ми постійно говоримо про важливість фізичних вправ, які пробуджують нас від напівсонного стану, у якому перебувають багато людей. Але ще більше нам потрібні духовні й розумові вправи, які кожного ранку спонукали б нас до дії. Не забувайте підбадьорювати себе словами».

Невже підбадьорююча розмова із собою здається вам чимось безглуздим, легковажним і дитячим? Ні, навпаки, в ній міститься вся суть здорової психології. «Наше життя — це те, що ми думаємо про нього». Ці слова вірні в наш час не менше, ніж вісімнадцять століть тому, коли Марк Аврелій написав їх у книзі «Міркування»: «Наше життя — це те, що ми думаємо про нього».

Спілкуючись із собою протягом дня, ви можете навчитися керувати своїми думками. Думайте про мужність і щастя, силу думки

і спокій душі. Розмовляючи із собою про те, за що ви повинні дякувати долі, ви воскреснете серцем і ваша душа заспіває.

Налаштуйте свої думки на позитивний лад — і будь-яка робота не буде здаватися вам неприємною. Ваш начальник бажає, щоб ви були зацікавлені тим, що ви робите, оскільки від цього залежить його прибуток. Але забудемо про те, чого бажає начальник. Думайте тільки про те, що отримаєте ви, зацікавившись своєю роботою. Нагадуйте собі, що ваше відчуття щастя буття збільшиться вдвічі — адже половину свого життя ви проводите на роботі. Тому робота повинна приносити вам радість, якої ви, можливо, не знаєте ніде. Нагадуйте собі також, що зацікавленість своєю роботою позбавить вас хвилювання, а, мабуть, на вас чекає підвищення по службі й збільшення зарплатні. Навіть якщо це й не станеться, то зацікавленість тим, що ви робите, зведе вашу втомлюваність до мінімуму й допоможе вам насолоджуватися часом дозвілля.

Розділ 28

Як позбавитися від хвилювання через безсоння

Чи хвилюєтесь ви, коли погано спите? Тоді, можливо, вам буде цікаво дізнатися, що Семюель Унтермейер — юрист, відомий у всьому світі, — все життя страждав від неможливості нормально спати.

Коли Семюель Унтермейер поступив до коледжу, його турбували дві хвороби: астма й безсоння. Очевидно, він не міг вилікуватися ні від першої хвороби, ні від другої, і тому вирішив обернути їх собі на користь, а саме: скористатися своїм безсонням. Замість того, щоб усю ніч нервувати через неможливість заснути, він вставав і вчився. У результаті він став блискуче відповідати зі всіх предметів і його стали вважати одним із найвидатніших студентів коледжу Нью-Йорка.

Минали роки, а Семюель Унтермейер усе не міг позбавитися безсоння. Він розпочав юридичну практику й не падав духом. «Природа, — любив він казати, — попіклується про мене». І природа піклувалася про нього. Незважаючи на бракування сну, його здоров'я не погіршувалося, і він був здатний так само завзято працювати, як молоді юристи з Нью-Йоркської прокуратури. Він працював навіть більше за них: адже коли вони спали, він працював.

У двадцять один рік Семюель Унтермейер заробляв сімдесят п'ять тисяч доларів на рік; інші ж молоді адвокати поспішали в суди, де він виступав, щоб вивчити його методи. У 1931 році йому

заплатили за ведення одного діла мільйон доларів готівкою (мабуть, це був найбільший в історії гонорар адвокату).

Проте він як і раніше мучився від безсоння. Він, звичайно, половину ночі читав, а о п'ятій прокидався й читав листи. До того моменту, коли більшість людей тільки починала свій робочий день, його робота була виконана майже наполовину. Ця людина, яка ніколи нормально не спала, прожила до вісімдесяти одного року. А якби він нервувався й хвилювався через своє безсоння, він, можливо, зруйнував би собі життя.

Ми проводимо третину нашого життя уві сні, однак мало хто знає, що насправді являє собою сон. Ми знаємо, що це звичка й стан відпочинку, під час якого природа компенсує втрату, спричинену турботами. Але ми не знаємо, скільки саме необхідно людині спати. Ми навіть не знаємо, чи потрібний нам сон взагалі!

Звучить фантастично? Так ось, під час Першої світової війни в угорського солдата Пауля Керна була прострелена лобова доля мозку. Він видужав після цього поранення, але, що дивно, ніяк не міг заснути. Що лікарі не робили, — а вони випробували всі види седативних і наркологічних ліків і навіть гіпноз, — Пауля Керна не вдалося змусити спати або хоча б задрімати.

Лікарі сказали, що він не проживе довго, але Пауль Керн не виправдав цей прогноз. Він почав працювати й прекрасно почувався протягом багатьох років. Звичайно, він лягав у ліжку, заплющував очі й відпочивав, але сон не приходив. Його випадок так і залишився загадкою для медиків, яка захитала багато з наших переконань щодо сну.

Деяким людям, навпаки, необхідно більше спати, ніж іншим. Якщо Тосканіні для сну вистачало тільки п'ять годин на добу, то Кевін Куїндж спав майже вдвічі більше: Куїндж спав одинадцять годин із двадцяти чотирьох. Іншими словами, Тосканіні проспав приблизно одну п'яту частину свого життя, а Куїндж — майже половину.

Хвилювання через безсоння нашкодить вам більше, ніж саме безсоння. Наприклад, один із відвідувачів моїх курсів — Айра Седнерс — розповідав, що він перебував на межі самогубства через хронічне безсоння.

«Я насправді вважав, що втрачаю глузд, — розповідав Айра Седнерс. — Проблема в тому, що колись я спав *надто міцно*. Я не міг прокинутися, коли дзвонив будильник і часто запізнювався на роботу. Я дуже через це хвилювався. До того ж мій начальник попередив мене, щоб я *обов'язково* приходив вчасно. Я зрозумів, що якщо я не хочу втратити свою роботу, мені більше не слід просипати.

Я розповів про це моїм друзям, і один із них порадив мені перед сном зосереджувати свою увагу на будильнику. Із цього й почалося моє безсоння! Усю ніч мене переслідувало нескінченне тикання проклятого будильника. Я не міг заснути й прокрутився всю ніч! Уранці я почувався хворим. Мене зморювали втомленість і хвилювання. Так тривало вісім тижнів. Немоżliво описати словами всі ті страждання, яких я зазнав. Я думав, що божеволію. Іноді протягом годин я ходив по кімнаті і серйозно думав про те, щоб вистрибнути з вікна й покінчити з усіма муками.

Врешті-решт я звернувся до знайомого лікаря, який сказав мені: «Айра, я не можу тобі допомогти. І ніхто інший не допоможе тобі, тому що ти сам довів себе до такого стану. Сьогодні вночі лягай спати, а якщо не зможеш заснути, спробуй не хвилюватися через це. Просто скажи собі: «Мене зовсім не хвилюватиме, якщо я не зможу заснути. Я згоден не стуляти очей до ранку». Лежи із заплющеними очима й кажи собі: «Доки я лежу спокійно й не нервуюся, я в будь-якому разі відпочиваю».

Я послухався його поради, — каже Седнерс, — і через два тижні я почав спати. Не пройшло й місяця, як я став спати вісім годин, і мої нерви заспокоїлися».

Айру Седнерса вбивало не безсоння, а хвилювання через неможливість заснути.

Ніхто в світі так глибоко не вивчав проблему сну, як професор Чиказького університету доктор Натаніель Клейтман — провідний фахівець із питань сну. Він стверджує, що ще жодна людина не вмерла від безсоння. Однак людина може так хвилюватися через безсоння, що опір організму знижується й він стає незахищеним перед мікробами. Трапляється це через хвилювання, а не через безсоння.

Доктор Клейтман зазначає, що люди, які скаржаться на безсоння, зазвичай сплять значно більше, ніж їм здається. Буває так, що людині здається, що вона не стулила очей до ранку, насправді ж вона проспала кілька годин. Наприклад, один із найвідоміших мислителів дев'ятнадцятого століття Герберт Спенсер був старим холостяком і жив у пансіоні. Він усім набрид зі своїми скаргами на безсоння. Він навіть закладав собі вуха затичками, щоб уникнути шуму й зберегти свої нерви. Іноді, щоб заснути, він приймав опіум. Якимось йому довелося ночувати в одній кімнаті з професором Оксфорда Сейсом. Уранці Спенсер знов став скаржитися, що не стулив до ранку очей. Насправді ж не міг заснути професор Сейс, оскільки Спенсер усю ніч давав хрюпака.

Найважливішою умовою для хорошого сну є почуття безпеки.

Нам також необхідно відчувати, що Всевишній піклується про нас, доки ми спимо. Доктор Томас Хайслоп наполягав на важливості цього відчуття, виступаючи перед Британською асоціацією лікарів: «Як показав мій досвід роботи з пацієнтами, що страждають на безсоння, найкраще сподійне — це *молитва*. Я кажу це саме як лікар. Силу молитви, за умови регулярного її застосування, можна використовувати як умиротворення розуму й заспокоєння нервів».

«Віддайся на волю Господа».

Дженет Макдональд розповіла мені, що коли вона почувалася пригніченою й схвильованою і їй було важко заснути, вона заспокоювалася, повторюючи слова XXIII псалма: «Господь мій — пастух мій, і все в Його волі. Він веде мене через зелені пасовиська й між водами океану...»

Але якщо ви не релігійна людина, вам слід навчитися розслаблятися іншими методами. Доктор Девід Гарольд Фінк, автор книги «Звільнення від нервової напруги», вважає, що найкращий засіб розслабитися — це говорити зі своїм тілом. Згідно з доктором Фінком, слова є ключем до всіх видів гіпнозу, і якщо ви систематично не можете спати, значить ви запевнили себе, що у вас безсоння. Щоб позбавитися його, треба себе дегіпнотизувати, — і ви можете це зробити, наказуючи м'язам вашого тіла: «Заспокойтеся, заспокойтеся, розслабтеся й відпочивайте». Ми вже знаємо, що наш мозок і нерви не можуть розслабитися, якщо напружені м'язи. Тому, якщо ви хочете заснути, починайте з м'язів. Доктор Фінк рекомендує (цей метод дійсно дуже ефективний) покласти одну подушку під коліна, щоб зменшити напруження ніг, а дві невеличкі подушки покласти під лікті. Потім, наказуючи своїм челястям, щоб вони розімкнулись, а очам, рукам і ногам, щоб вони розслабились, ви, нарешті, заснете, навіть не помітивши цього. Я пробував це робити, і мені дуже допоміг метод доктора Фінка!

Один із найкращих засобів від безсоння — це стомлення від фізичної діяльності: роботи в саду, плавання, гри в гольф, теніс, катання на лижах або просто від виконання тяжкої фізичної праці. Саме так позбавлявся безсоння Теодор Драйзер. Коли він почав свою літературну кар'єру, він страждав від безсоння. Тоді він пішов працювати робочим на Нью-Йоркську центральну залізницю. Увесь день він забивав рейкові костилі й насипав лопатою гравій, а увечері був настільки стомлений, що йому треба було боротися зі сном, щоб дочекатися вечері.

Якщо ми достатньо втомлені, то природа змусить нас спати навіть під час ходьби. Я переконався в цьому на власному досвіді. Коли мені було тринадцять років, мій батько відправив вагон із

відгодованими свиньми до Сент-Джо, штат Міссурі. Оскільки батькові видали два квитки на безкоштовний проїзд залізницею, він узяв мене з собою. До цієї подорожі я ніколи не був у місті з населенням більше чотирьох тисяч чоловік. Коли я опинився в Сент-Джо — місті, де мешкали шістдесят тисяч чоловік — я був дуже схвилюваний. Я побачив шестиповерхові «хмарочоси» і — диво з див — трамвай. Після цього найчудовішого дня в моєму житті ми з батьком поїхали додому в Рейвенвуд. Ми прибули туди о другій ночі, і, щоб добратися до своєї ферми, нам довелося пройти пішки чотири милі. І ось чому я вам усе це розповідаю: я був настільки виснажений, що заснув на ходу. Мені навіть снилися сні! Також я нерідко засинав, їдучи верхи. Як бачите, я живий і можу особисто вам про це розповісти!

Коли люди вкрай виснажені, вони сплять, незважаючи на гуркіт снарядів і небезпеку війни. Доктор Фостер Кеннеді, відомий невролог, розповідав, що в 1918 році під час відступу П'ятої британської армії він бачив солдат настільки виснажених, що вони падали на землю й засинали міцним сном, подібним до коми. Вони не прокидалися навіть тоді, коли він підіймав пальцями їхні повіки, а їхні зіниці були повернуті вгору. «Згодом, — розповідає доктор Кеннеді, — коли я не міг заснути, я обертав очні яблука так, щоб зіниці дивилися вгору. Як правило, через кілька секунд я починав позіхати й мені хотілося спати. У мене сформувався автоматичний рефлекс, яким я не міг керувати».

Ще ніхто не вмер, відмовившись від сну, і ніхто й ніколи цього не зможе зробити: природа змусить людину заснути, попри її волю. Природа дозволяє нам обходитися без їжі й води значно більше, ніж без сну.

Я пригадав випадок, описаний доктором Генрі С. Лінком у його книзі «Повторне відкриття людини». Доктору Лінку — віцепрезиденту корпорації психологів — часто доводиться спілкуватися з людьми, що страждають на хвилювання й депресію. У розділі «Про подолання страхів і хвилювання» він розповідає про пацієнта, який хотів покінчити життя самогубством. Доктор Лінк знав, що сперечатися із хворим даремно: від цього його стан тільки погіршиться. Тоді він сказав своєму пацієнтові: «Якщо ви все одно маєте намір покінчити життя самогубством, зробіть це героїчно: бігайте коло свого будинку доти, доки не впадете замертво».

Пацієнт спробував це зробити: він кілька разів оббіг будинок — і його психічний стан поліпшився. Більш за те, він так утомився фізично, що спав усю ніч, наче вбитий. Згодом він вступив до спортивного клубу й став брати участь у спортивних змаган-

нях. Незабаром він почувався настільки добре, що йому захотілося жити вічно!

Таким чином, щоб звільнитися від хвилювання через безсоння, виконуйте п'ять правил:

1. Якщо ви не можете спати, робіть так, як Семюель Унтермейєр: вставайте й працюйте, доки вам не захочеться спати.
2. Пам'ятайте, що жодна людина в світі не померла від браку сну. Хвилювання через безсоння звичайно зашкоджує більше, ніж саме безсоння.
3. Помоліться або прочитайте XXIII псалом (як це робить Джанет Макдональд).
4. Навчіться розслабляти своє тіло.
5. Робіть фізичні вправи. Доведіть себе до такої фізичної втомленості, щоб ви були неспроможні триматися на ногах.

Резюме

Шість правил, дотримуючись яких ви зможете запобігти стомленню й хвилюванню й підтримувати високий тонус і добрий настрій

1. Відпочивайте, не очікуючи на втому.
2. Навчіться розслаблятися на роботі.
3. Навчіться розслаблятися вдома.
4. Застосовуйте такі чотири трудові навички:
 - А. Очистіть свій письмовий стіл від усіх паперів, крім тих, які потрібні для роботи, яку ви виконуєте в цей момент.
 - Б. Виконуйте справи залежно від їхньої важливості.
 - В. Коли перед вами постає проблема, розв'язуйте її негайно, якщо у вас є необхідні для цього факти. Не відкладайте рішення.
 - Г. Навчіться організовувати роботу, розподіляти обов'язки й здійснювати контроль.
5. Щоб запобігти хвилюванню й втомленості, намагайтеся працювати з ентузіазмом.
6. Пам'ятайте, що ніхто ще не вмер від браку сну. Хвилювання через безсоння шкодить більше, ніж саме безсоння.

«Як я подолав хвилювання». Тридцять одна правдива історія

С. І. Блеквуд

Як на мене відразу звалилося шість величезних неприємностей

Улітку 1943 року мені здалося, що половина всіх неприємностей у світі обрали мої плечі місцем для свого відпочинку.

Протягом сорока років я жив нормальним, хоча й повним турбот життям; переді мною поставали проблеми, які звичайно постають перед людиною мого стану — чоловіком, батьком, бізнесменом. Я вже звик до цих труднощів і навчився давати їм раду, як раптом — бах! бах! бах! бах! бах! бах! — на мене відразу звалилися шість величезних неприємностей. Цілу ніч я крутився в ліжку, чекаючи на наступний день, який вимагатиме розв'язання шести найскладніших проблем:

1. Над моїм бізнес-коледжем нависла загроза закриття: усі хлопці йшли на фронт, дівчата ж у той час надавали перевагу роботі на заводі, яка не вимагала будь-якої кваліфікованої підготовки й давала змогу заробити більше грошей, ніж після закінчення нашого бізнес-коледжу.

2. Мого старшого сина забрали в армію, і я дуже хвилювався через нього, мабуть, так само, як і всі інші батьки тих хлопців, яких призвали на фронт.

3. Міські власті Оклахоми розпочали проти мене судовий процес за відсудження ділянки землі, на якій знаходився мій дім: справа в тому, що мій будинок, побудований батьком, знаходився на території, яку вони планували відвести під аеропорт. Я знав, що коли мій будинок буде зруйновано, то мені відшкодують тільки десять відсотків його вартості. Мене дуже засмучував той факт, що я втрачу свій дім, але найгіршим було те, що я не був упевнений,

чи вистачить у мене коштів на придбання нового житла для моєї родини — а в мене п'ятеро дітей. Я боявся, що нам доведеться перебраться в поганеньку палатку: на дорогу палатку не було грошей.

4. Засохла моя криниця. Це трапилося тому, що біля мого дому було прокладено каналізацію. Викопати нову криницю означало викинути п'ятсот доларів на вітер, оскільки земля могла стати не моєю власністю. Тому протягом двох місяців я кожного ранку носив воду відрами і дуже боявся, що так триватиме до кінця війни.

5. До коледжу було десять миль, і я їздив на роботу на своєму старенькому «форді» — моделі, що давно вже вийшла з виробництва. Отже, я дуже хвилювався, як мені діставатися на роботу, коли шини мого застарілого авто відійдуть у вічність.

6. Моя старша донька закінчила останні два класи екстерном — на рік раніше за її одноліток — і мріяла вступити в коледж. У мене ж не було грошей, щоб оплатити її навчання, і це розбивало їй серце.

Якось, сидячи в кабінеті й обмірковуючи проблеми, я вирішив записати їх на папері. Взагалі я не з тих людей, які схиляються перед неприємностями, але мені здавалося, що розв'язати проблеми, що постали переді мною, неможливо. Я нічого не міг зробити, щоб дати їм раду. Отже, я надрукував усе, що мене хвилювало, на листі паперу, а через кілька місяців уже й забув думати про це. Через півтора року, перебираючи свої документи, я випадково наткнувся на цей лист із записом шести найважливіших проблем, які ледве не зруйнували моє здоров'я. Я з інтересом перечитав цей лист і вирішив, що цей досвід був для мене корисним: я зрозумів, що в мене не було підстав хвилюватися через жодну з тих проблем.

Ось яке розв'язання вони знайшли:

1. Я хвилювався через те, що буду змушений закрити свій бізнес-коледж, але уряд виділив гроші на навчання ветеранів війни, і незабаром мій навчальний заклад був наповнений до краю.

2. Даремно я хвилювався і через свого сина: він пройшов війну й повернувся додому без єдиної подряпини.

3. Мої хвилювання через свій будинок теж виявилися марними: за милу від мого дому було знайдено нафту, й ціна за цю землю стала зависокою для будівництва аеропорту.

4. Не треба було хвилюватися й через криницю: як тільки було знайдено нафту і я впевнився, що в мене не відберуть мою ділянку, я вклав гроші в будівництво кращої й глибшої криниці.

5. Дарма я хвилювався й через шини мого старого авто: при обережному користуванні і ретельному догляді ці шини служили мені ще дуже довго.

6. Я зрозумів, що не варто було хвилюватися також через те, що моя донька не зможе навчатися в коледжі: за два місяці до

початку занять мені запропонували — наче по щучому велінню — аудиторську роботу, яку я міг виконувати у вільний від роботи в коледжі час. Завдяки цій роботі я зміг оплатити навчання моєї доньки.

Я часто чую, як люди кажуть, що дев'яносто дев'ять відсотків проблем, через які ми хвилюємося й нервуємося, не варті наших нервів, оскільки не завдають тієї шкоди, якої ми побоюємося. Але я це зрозумів тільки тоді, коли знайшов список моїх величезних проблем, який я склав півтора роками раніше.

Я вдячний долі, що тоді не міг вирішити, як повестися. Цей досвід багато чому мене навчив. Він переконав мене, як нерозумно нервуватися через події, які ще не трапилися і, мабуть, ніколи не трапляться.

**Пам'ятайте, що сьогодні — це завтра,
через яке ви хвилювалися вчора. Запитайте себе: як я можу
знати, чи станеться те, через що я зараз хвилююся?**

Роджер У. Бебсон

(відомий економіст)

За годину я можу перетворитися на оптиміста, сповненого безмежної радості

Коли я почуваюся пригніченим, я можу відкинути хвилювання і за годину перетворитися на оптиміста, сповненого безмежної радості.

Ось як я це роблю. Я йду до бібліотеки, заплющую очі й на вмання беру з полиці книгу, не знаючи, чи це щось типу «Завоювання Мексика» Прескотта, чи «Життя дванадцяти Цезарів» Сутоніуса. Не розплющуючи очей, я відкриваю книгу. Потім я розплющую очі й читаю; і чим більше я читаю, тим більше переконуюсь у тому, що наше суспільство завжди зазнавало мук і страждань і що наша цивілізація не раз знаходилася під загрозою руйнування. Сторінки історичних книг просто голосили від болю, якого завдали людям війни, голод, злидні, епідемії й зневажливе ставлення людини до людини. Таким чином, читаючи про всі ці жахи, яких зазнавав наш світ протягом століть, я зрозумів, що стан суспільства зараз значно кращий, ніж коли-небудь раніше. І ця думка дозволяла мені інакше подивитися на всі мої теперішні проблеми й усвідомити, що в будь-якому разі суспільні стосунки змінюються на краще.

**На мою думку, цьому методу варто присвятити розділ.
Вивчайте історію! Подивіться, яких бід зазнавали люди
протягом тисячоріч — і в ракурсі історії ВАШІ проблеми
здадуться вам незначними, навіть тривіальними!**

Елмер Томас

(колишній сенатор штату Оклахома)

Як я позбавився комплексу неповноцінності

Коли мені було п'ятнадцять років, я був дуже сором'язливим, до того ж мене постійно мучили різні страхи й хвилювання. Я був шести футів росту при вазі лише сто вісімнадцять фунтів. Хоча й високого росту, я був дуже слабкий і тому ніколи не брав участі в рухливих іграх типу бейсболу. Інші хлопці глузували з мене й дражнили мене «курячим дзьобом». Я настільки всіх соромився, що боявся спілкуватися з людьми, проте в цьому й не було потреби: наша ферма, оточена одвічним лісом, знаходилася далеко від дороги. До шосе треба було йти з милію, і я тижнями нікого не бачив, крім моїх батьків, братів і сестер.

Якщо б я дозволив цим острахам перемогти мене, я залишився б невдахою. Кожного ранку я сумно розглядав своє витягнуте, схудле, слабе тіло. Я не міг ні про що більше думати. Мої сором'язливість і знервованість не можна навіть описати словами. Моя матуся, шкільна вчителька, знала, що я відчуваю. Якось вона сказала мені: «Синку, тобі треба отримати освіту, тобі треба мати добрий заробіток, не зважай на свою зовнішність, щоб вона не стала перешкодою розвитку розуму».

Мої батьки не могли сплатити за моє навчання, і я вирішив сам дати собі раду. Узимку я полював на сумчастих пацюків, скунсів, норок і єнотів. Я продав їхні шкурки за чотири долари й весною купив двох маленьких поросят. Я годував їх поміями, пізніше зерном і восени продав їх за сорок доларів. Тепер я мав гроші, щоб вступити до Центрального коледжу штату Індіана, що знаходився в Данвіллі. За тиждень навчання я платив один долар сорок центів і п'ятдесят центів за житло. Я носив коричневу сорочку, яку пошила моя мати (вона пошила її з коричневої тканини, щоб не було видно плям) і костюм свого батька. Батьків одяг не дуже мені личив, не пасували мені також і його черевики з еластичними поворозками, які розтяглися й бовталися при ходьбі. Через свою сором'язливість я не дуже прагнув спілкуватися з іншими студентами, тому я йшов до своєї кімнати й навчався. Тоді я більш за все хотів мати фабричний одяг — одяг, який би мені не було соромно носити.

Незабаром трапилися чотири події, які допомогли мені подолати хвилювання і комплекс неповноцінності. Більш за те, одна з цих подій вселила в мене мужність, надію й змінила все моє життя. Я коротко опишу ці чотири події.

Перша: лише через вісім тижнів після того, як я почав навчатися в коледжі, я успішно склав іспит і отримав сертифікат, який дають студентам третього курсу і який дозволяє викладати в сільських школах. Цей сертифікат дуже багато для мене важив: він означав, що тепер у мене вірили не тільки моя матуся, а й інші люди.

Друга: сільська школа «Щаслива нора» найняла мене на посаду вчителя за два долари на день і сорок доларів на місяць. Це був ще один доказ віри в мої здібності.

Третя: як тільки я отримав свою першу зарплатню, я купив фабричний одяг — одяг, який мені не було соромно носити. Якщо б хтось дав мені зараз мільйон доларів, я б не зрадив цьому так, як зрадив тоді своєму першому фабричному костюму, що коштував лише кілька доларів.

Четверта: справжня велика подія в моєму житті, яка дозволила мені подолати мій комплекс неповноцінності, трапилася на щорічному ярмарку в Путнамі, штат Індіана. Моя мати запевнила мене, що я повинен взяти участь у конкурсі ораторського мистецтва, який проводився на ярмарку. Мені ця ідея здавалася фантастичною. У мене були проблеми, навіть коли я розмовляв з однією людиною, а на конкурсі я мав би виступати перед юрбою! Але мати поклдала на мене великі надії. Заради мене вона була готова пожертвувати своїм життям. Мати вірила в мене, і ця віра надихнула мене взяти участь у змаганні. Для своєї доповіді я обрав тему, яка зовсім не була моїм фахом: «Витончене мистецтво й гуманітарні науки Америки». Чесно кажучи, коли я почав працювати над доповіддю, я ще не знав, що таке гуманітарні науки. Але це не мало значення, оскільки мої слухачі також не знали цього. Я написав виразну промову й тренувався читати її перед деревами й коровами. Задля матері я хотів справити гарне враження й тому вклав у свою доповідь щирі почуття й емоції. Як результат — перша премія. Я був дуже здивований. Юрба тріумфувала. Ті самі хлопці, які глузували з мене й дражнили мене «курячим дзьобом», тепер ляскали мене по плечу й казали: «Елмере, ми знали, що ти досягнеш успіху». Моя мати обійняла мене й плакала від радості. Коли я тепер пригадую ті події, я розумію, що цей конкурс був ключовим моментом мого життя. Місцеві газети написали про мене статтю й пророкували мені блискуче майбутнє. Завдяки своїй перемозі я прославився в своєму рідному місті й, крім того, отримав упевненість у своїх силах. Зараз я думаю, що якби я не переміг тоді, я б ніколи не став сенатором Сполучених Штатів, оскільки саме ця перемога дозволила мені дихати глибше, дивитися далі й повірити, що я справді маю здібності, про які навіть

боявся мріяти. До того ж перемога в конкурсі ораторського мистецтва давала право отримати річну стипендію Центрального коледжу штату Індіана.

Через рік я вирішив продовжити навчання в університеті «Де Паус», і мені знов довелося голодувати. Таким чином, з 1896 по 1900 рік я розривався між роботою й навчанням. Щоб сплатити за навчання, мені довелося підробляти офіціантом, кочегаром, підстригати газони, продавати книги, влітку працювати в полі й кидати гравій на будівництві дороги.

У 1896 році, коли мені було лише дев'ятнадцять років, я прочитав двадцять вісім промов, закликаючи людей голосувати за кандидата в президенти Уільяма Дженнінгса Брайана. Мене зацікавила політика, і я вирішив зробити політичну кар'єру. Тому в університеті «Де Паус» я вивчав юриспруденцію й принципи ораторського мистецтва. У 1899 році я представляв свій університет на дебатах із коледжем Баглера, що проходили в Індіанapolisі. Темою цих дебатів було: «Прийняття рішення про обирання сенаторів США шляхом публічного голосування». Я переміг і в цьому змаганні, і в 1900 році став головним редактором щорічного видання коледжу «Диво» й університетської газети «Застава безпеки».

Отримавши вчене звання в університеті «Де Паус», я пішов за порадою, яку дав мені Хорейс Грілі — поїхав на захід до Оклахоми, де придбав ділянку землі на землях, які колись були заселені індіанцями апачі. В Оклахомі я відкрив свою власну юридичну контору. Тринадцять років я працював у Сенаті, чотири роки — у конгресі, а в п'ятдесят років здійснилася моя мрія: мене обрали сенатором від штату Оклахома. Я працюю на цій посаді з березня 1927 року. З того моменту, як у 1907 році Оклахома разом з індіанськими землями стала самостійним штатом, мене постійно висували від демократичної партії на різні керівницькі посади: спочатку робота в Сенаті штату, потім — конгресі й врешті-решт — Сенат Сполучених Штатів.

Я розповів про своє життя не для того, щоб похвалитися своїми успіхами, які, мабуть, нікого не цікавлять. Я розповів про себе для того, щоб допомогти пробудити мужність і впевненість у собі тим бідолашнім хлопцям, які страждають від власної сором'язливості й комплексу неповноцінності, тим, що завдавали мені стільки болю в ті часи, коли я носив батьків одяг і його старі черевики бовталися в мене на ногах.

(Нотатка редактора: цікаво, що Елмер Томас, який так соромився свого старого одягу в молодості, був пізніше названий найелегантнішим сенатором Сполучених Штатів).

Р. В. С. Бодлей

(родич сера Томаса Бодлея, засновника
Бодлейської бібліотеки в Оксфорді;
автор книг «Вітер Сахари», «Той, хто несе звістку»
і ще чотирнадцяти творів)

Я жив у «Саду Аллаха»

У 1918 році я відвернувся від свого світу й вирушив до Північно-Західної Африки. Сім років я жив з арабами в Сахарі, у «Саду Аллаха». Я вивчив мову кочівників, носив їхній одяг, їв їхню їжу й жив їхнім життям, яке не дуже змінилося за останні двадцять сторіч. Я пас овець і спав на долівці шатра. Я ретельно вивчив їхню релігію. Ці знання лягли в основу моєї книги про Мохаммеда, яку я назвав «Той, хто несе звістку».

Ці сім років, які я провів з кочівниками, були найспокійнішими й найщасливішими роками мого життя.

До свого від'їзду до Африки я мав великий і різнобічний досвід. Я народився в Парижі в родині англійців. Ми прожили у Франції дев'ять років. Я навчався в Етоні, а пізніше — в Королівському військовому коледжі в Сендхарст. Потім я провів шість років в армії. Я служив в Індії, де ми мали вдосталь часу для гри в поло, полкування, прогулянок по Гімалаях. Я брав участь у Першій світовій війні, і після її закінчення мене послали до Паризької мирної конференції як ад'ютанта військового аташе. Я був вражений і розчарований тим, що я побачив у Парижі. Протягом чотирьох років різні на Західному фронті я вірив, що ми воюємо заради рятунку цивілізації. Але на мирній конференції в Парижі я побачив егоїстичних політиканів, які закладали фундамент для Другої світової війни: кожна країна намагалася відірвати собі більший шматок, створюючи передумови для національного антагонізму й сприяючи відродженню секретної дипломатії.

Я був хворий від війни, хворий від армії, хворий від суспільства. Уперше в своєму житті я провів безсонну ніч, міркуючи, що мені робити з моїм життям. Ллойд Джордж умовляв мене зайнятися політикою. Я обдумував його пораду, як раптом зі мною трапилася дивна річ, яка переліпила наступні сім років мого життя. Усе почалося з розмови, яка тривала не більше п'яти хвилин. Це була розмова з Тедом Лоренсом, «Лоренсом з Арабії» — найколотнішою фігурою й романтичною людиною, яка жила в арабській пустелі й порадила мені зробити те саме. Спочатку ця думка не давала мені спокою.

Однак, мені все одно довелося піти у відставку й шукати нову роботу. Цивільні роботодавці не хотіли наймати таких людей, як

я — колишніх армійських офіцерів — особливо, коли в країні налічувалися мільйони безробітних. Тому я зробив так, як радив Лоренс: я поїхав до арабів. Зараз я дуже радий, що зробив це. Вони навчили мене долати хвилювання. Як і всі щирі мусульмани, араби — фаталісти. Вони вірять, що кожне слово, написане в Корані, сказане Аллахом. Тому слова «Бог створив вас і керує вашими діями» сприймаються ними буквально. Ось чому вони так спокійно ставляться до життєвих неприємностей, ось чому вони ніколи не поспішають і не виходять із себе, коли в них виникають проблеми. Вони знають, що те, чому призначено статися — станеться, оскільки всім керує Господь. Однак це не значить, що коли трапляється катастрофа, вони сидять і нічого не роблять. Я зараз розповім вам про бурю в Сахарі. Буря вила й кричала три дні. Вона була така сильна, що несла пісок за сотні миль від Сахари до Середземномор'я — до долини Роуль у Франції. Вітер був таким гарячим, що волосся шкарубло. Дерло в горлі, пекли очі. На зубах хрустів пісок. Я почувався, нібито стояв перед піччю на скляному заводі. Я був близький до божевілля. Але араби не скаржилися, вони потискали плечима й казали «Mektoub» — «Так написано в Корані».

Але тільки буря скінчилася, як вони взялися за діло: спочатку вони зарізали всіх ягнят (вони б все одно померли) і сподівалися врятувати хоча б овець. Зарізавши ягнят, вони вирушили на південь за водою. Вони все робили спокійно, не скаржачись і не хвилюючись через втрати. Голова племені сказав: «Усе не так погано. Ми могли б втратити все, що мали. Дякувати Богові, у нас залишилося сорок відсотків овець, з якими ми можемо почати все спочатку».

Я пам'ятаю ще один випадок. Ми подорожували пустелею й у нас спустила шина. Водій забув узяти запасну, і тому у нас було тільки три шини. Я метушився, нервував і питав арабів, що ж тепер робити. Вони нагадали мені, що нервування нічим не допоможе, але це змусило мене хвилюватися ще більше. Спущена шина, пояснили вони, була волею Аллаха, тому нічого з цим не вдієш. Ми поповзли по пустелі на трьох колесах. І тут машина фиркнула й зупинилася. У нас закінчився бензин! Головний кочівник спокійно сказав: «Mektoub!» і знов, замість того, щоб вилаяти водія, який не залив достатньо бензину, усі спокійно пішки пішли додому, співаючи по дорозі.

Сім років, які я провів у Сахарі, упевнили мене, що всі нервові захворювання, божевілля й алкоголізм Америки і Європи є результатом поспіху й неспокойного способу життя, яке ми ведемо в так званих цивілізованих країнах.

Доки я жив у Сахарі, я не хвилювався. Там, у Саду Аллаха, я знайшов божественне умиротворення й фізичне благополуччя, які марно шукають так багато з нас.

Багато хто глузує з фаталізму. Може, вони мають рацію. Хто знає? Але ми всі повинні знати, яке велике значення має доля. Наприклад, якщо б я не поговорив тоді, в серпні 1919 року, п'ять хвилин з Лоренсом з Арабії, усе б могло статися інакше. Коли я озираюсь на своє життя, я бачу, як на нього вплинули події, які знаходяться поза моїм контролем. Араби називають це «mektoub», «kismet», що значить «воля Аллаха». Називайте це, як хочете, але існує щось, що робить з вашим життям дивовижні речі. Я усвідомив це тільки тепер — через сімнадцять років після того, як залишив Сахару. І я й досі користуюся цією філософією щастя підкорення неминучому, якої я навчився в арабів. Ця філософія заспокоює нерви краще будь-яких заспокійливих засобів.

Коли починає дуть сильний гарячий вітер, який ми не можемо зупинити, давайте примиримося з неминучим (дивись частину третю, розділ 9).

А потім встанемо й відновимо те, що було зруйновано.

Уільям Лайен Фелпс

П'ять методів, які я використовую, щоб подолати хвилювання

Нотатки автора: я був дуже радий провести цей день з професором Йельського університету Біллі Фелпсом. Ось п'ять методів, які він використовує, щоб подолати хвилювання. Цей розділ заснований на записах, які я зробив під час нашої бесіди.

Дейл Карнегі

1. Коли мені було двадцять чотири роки, щось зненацька трапилося з моїми очима. Я міг читати не більше чотирьох хвилин, оскільки потім я почував, нібито в очах у мене голки. Навіть коли я не читав, мої болі були такі дошкульні, що я не міг дивитися на вікно. Я звернувся до найкращих окулістів Нью-Хевена й Нью-Йорка, але ніхто й ніщо не могло мені допомогти. Після четвертого дня я просто сидів у темному кутку кімнати, чекаючи ночі. Я був у відчаї. Я боявся, що мені доведеться закінчити кар'єру вчителя й поїхати на захід і працювати там лісорубом. Потім зі мною трапилася дивна річ, яка довела, яку чудову перевагу має наш розум над нашим фізичним станом. Тієї нещасливої зими, коли мої очі були в найгіршому стані, я отримав запрошення на

вечір випускників. Зал освітлювався величезними лампами, від яких зі стелі відходили яскраві промені. Від цього світла мої очі так боліли, що я був змушений увесь час дивитися на підлогу. Проте під час мого тридцятип'ятихвилинного виступу я спокійно, без постійного кліпання, дивився на ці промені й не відчував болю. Коли я закінчив свій виступ, мої очі знов почали пекти.

Тоді я подумав, що коли мені вдасться сконцентруватися на чомусь (тільки не на тридцять хвилин, а на тиждень), я зможу вилікуватися. Це був приклад того, яку силу має стан збудженого розуму над хворим тілом.

Подібний випадок трапився зі мною, коли я плив через океан. У мене почався такий сильний приступ люмбаго, що я не міг ходити. Коли я намагався стати прямо, я відчував нестерпний біль. Але мене запросили прочитати лекцію на кораблі. Як тільки я почав говорити, від болю не лишилося й сліду. Я міг стояти прямо й гнучко рухатися. Я читав лекцію протягом години, а потім спокійно повернувся до своєї каюти. На якусь мить я вирішив, що я вилікувався. Але вилікування було тимчасовим: у мене почався новий приступ люмбаго.

Ці два випадки доводять важливість нашого морального настрою. Вони навчили мене насолоджуватися життям. Тому кожний день я зустрічаю так, нібито це перший або останній день у моєму житті. Мене захоплюють чари невідомих пригод, які принесе наступний день, — а жоден з нас не може бути захопленим і схвильованим водночас. Я дуже люблю свою роботу вчителя. Я написав про це книгу: «Захоплююча робота вчителя». Навчання інших завжди було для мене більше, ніж заняття або робота — це моя пристрасть. Я люблю навчати, як художник любить малювати або співак співати. Перед тим, як піднятися вранці з ліжка, я думаю про те задоволення, що дасть мені зустріч із моїми студентами. Я завжди усвідомлював, що однією з передумов успіху є ентузіазм.

2. Я виявив, що можу позбавитися хвилювання, почавши читати захоплюючу книгу. Коли мені було п'ятдесят дев'ять років, я зазнав сильного нервового потрясіння. Саме тоді я почав читати книгу неперевреного Дейвіда Алека Уілсона «Життя Карлілі». Це було дуже доречно: я настільки захопився читанням, що забув про свої проблеми.

3. Іншого разу, коли я був пригнічений, я змусив себе до фізичної активності. Кожного ранку я грав у теніс, потім приймав ванну, снідав і грав у гольф. По п'ятницях я ходив до данс-клубу й танцював до першої ночі. Я вірю в чудові властивості поту: я вважаю, що депресія й хвилювання виводяться з організму разом із потом.

4. Не віднині я навчився уникати суєти, поспіху й напруженого ритму життя. Я завжди намагався додержуватися філософії Уїлбура Кроса, який, будучи губернатором штату Коннектикут, казав мені: «Іноді, коли я мушу зробити відразу кілька справ, я сідаю, розслабляюся й закурюю свою люльку. Отже, протягом години я відпочиваю й нічого не роблю».

5. Я також зрозумів, що терпіння й час розв'яжуть наші проблеми. Коли я починаю через щось хвилюватися, я намагаюся дати своїм проблемам належну оцінку. Я кажу собі: «Через два місяці я вже й думати забуду про цю неприємність, тому навіщо хвилюватися через неї зараз? Чому б не поставитися до проблеми так само, як я поставлюся до неї через два місяці?»

Зробимо підсумок п'яти методів, які професор Фелпс використовує, щоб подолати хвилювання:

1. *Живіть із задоволенням й ентузіазмом:* «Кожний день я зустрічаю так, нібито це перший або останній день у моєму житті».
2. *Читайте цікаву книгу:* «Зазнавши сильного нервового потрясіння, я почав читати книгу «Життя Карліли» і настільки захопився читанням, що забув про свої проблеми».
3. *Займайтеся спортом:* «Коли я був пригнічений, я змушував себе до фізичної активності».
4. *Розслабляйтеся під час роботи:* «Не віднині я навчився уникати суєти, поспіху й напруженого ритму життя».
5. *Я намагаюся дати своїм проблемам належну оцінку.* Я кажу собі: «Через два місяці я вже й думати забуду про цю неприємність, тому навіщо хвилюватися через неї зараз? Чому б не поставитися до проблеми так само, як я поставлюся до неї через два місяці?»

Дороті Дікс

**Я пережила вчора.
Я можу пережити й сьогодні**

Мені довелося зазнати бідність і хвороби. Коли мене питають, що допомогло мені витримати нещастя, які випадають на долю кожного з нас, я завжди відповідаю: «Я пережила вчора. Я можу пережити й сьогодні. І я не дозволю собі хвилюватися через те, що *може* трапитися завтра».

У житті я зазнала і боротьбу, і страждання, і відчай. Мені завжди доводилося працювати понад міру моїх сил. Коли я озираюся на своє життя, я бачу поле бою, на якому поховані мертві мрії, розбиті надії й розвінчані ілюзії. У цій битві мені доводилося воювати із силами, які були сильніші за мене, і після бою я почувалася побитою, пораненою і постарілою.

Я не жалію себе, я не ллю сльози за тим, що давно вже минуло, і я не заздрю жінкам, які уникнули нещастя, яких зазнала я, бо я жила, а вони тільки існували. Я випила чашу життя до дна. А вони тільки ковтали бульбашки з поверхні. Я знаю те, про що вони ніколи не дізнаються. Я бачу речі, до яких вони сліпі. Лише жінки, очі яких промокли сльози, мають широкий кругозір, який зріднює їх між собою, як сестер.

У великому університеті Ударів Доли я навчилася тому, чому ніколи не навчиться жінка, життя якої не було таким складним. Я навчилася зустрічати кожний день з радістю, щоб він не ніс мені, і не позичати проблеми завтрашнього дня, хвилюючись через це завтра. Завтра — це темна невідома картинка, яка робить із нас боягузів. Я навчилася відганяти цей страх наступного дня, оскільки не раз спостерігала, що коли наставав час, якого я так лякалася, у мене з'являлися сила й мудрість, щоб із гідністю вийти зі складної ситуації. Тепер я більше не хвилююся через дрібні неприємності. Адже після того, як ви побачили крах вашого життя, вашого щастя, ви не будете хвилюватися через те, що слуга забув покласти серветки на стіл або кухар розлив суп.

Я навчилася не чекати багато від людей, тому я не почуватимуся нещасною через подругу, що нечесна зі мною, або знайому, яка розпускає про мене плітки. Крім того, у мене з'явилося почуття гумору, тому що в світі є речі, через які можна або сміятися, або плакати. І коли жінка може глузувати зі своїх нещастя, а не впадати через них в істеріку, ніщо вже не похитне її рівноваги. Я не скаржуся на труднощі, яких я зазнала, оскільки завдяки ним я пізнала життя у всіх його виявах. І це варто було тієї ціни, яку я сплатила.

**Дороті Дікс подолала хвилювання,
живучи у «відсіку сьогодення».**

Дж. С. Пенней

Я не сподівався знов побачити світанок

(14 квітня 1902 року молодий чоловік, що мав п'ятсот доларів готівки й мільйон доларів рішучості, відкрив галантерейну крамницю в Кеммері — невеличкому шахтарському

містечку, населенням з тисячу чоловік. Цей молодий чоловік і його дружина мешкали на старому горищі в будинку, де знаходилася їхня крамниця, користуючись великою коробкою з-під товару як столом, а меншими коробками як стільцями. Молода дружина допомагала своєму чоловікові в крамниці, і їй часто доводилося класти своє немовля спати під прилавок у той час, коли вона обслуговувала покупців. Сьогодні ім'ям цього чоловіка названа ціла мережа галантерейних крамниць, яких налічується більше півтори тисячі у всьому світі: «Магазин Дж. С. Пенней». Нещодавно я обідав з містером Пеннеєм, і він розповів мені про найтяжкіші години в своєму житті).

Багато років тому мені довелося пройти через важке випробування. Тоді я був дуже схвилюваний і пригнічений. Мої хвилювання не стосувалися компанії «Дж. С. Пенней»: це був надійний бізнес, і в нас добре йшли справи. Але я дуже невдало вклав свої особисті гроші якраз напередодні економічної кризи 1929 року. Як і багато інших ділових людей, я став жертвою обставин, за які не був відповідальним. Я так через це хвилювався, що втратив сон. До того ж у мене з'явилася дуже болюча хвороба — оперізувальний лишай, яка виявляє себе через червоний сип на тілі. Я звернувся за порадою до терапевта, з яким ми ще хлопцями товаришували в Хамільтоні, штат Міссурі. Це був доктор Егелстон, головний лікар Келогської лікарні. Доктор Егелстон наказав мені не вставати з ліжка й попередив мене, що я серйозно хворий. Я повинен був дотримуватися строгого режиму лікування. Але мені ніщо не допомагало. Я слабшав із кожним днем. Я став дуже знервованим і вже почав утрачати надію на вилікування. Мені здавалося, що я не мав заради чого жити, що в цілому світі в мене не залишилося друга, що навіть моя родина не розуміє мене. Одного вечора доктор Егелстон дав мені заспокійливе, але скоро воно перестало діяти, і мені здалося, що це моя остання ніч. Я встав із ліжка, написав прощального листа своїй дружині й сину, висловивши втрату надії на подальше життя.

Але коли я прокинувся вранці, я відчув себе живим, і це дуже мене здивувало. Спускаючись по сходах, я почув спів у невеличкій каплиці, де кожного ранку співали релігійні пісні. Я й зараз пам'ятаю слова церковного гімну, який я почув: «Господь попідкується про тебе». Я увійшов до каплиці й, завмерши, слухав церковні співи, читання й молитви. Раптом я відчув, що щось змінилося. Я не можу це пояснити. Я можу тільки сказати, що трапилося

диво. Мені здалося, що мене з темряви підняли до теплого, сяючого сонця. Я почувався, ніби мене перенесли з пекла до раю. Я відчув силу Господа так, як не відчував ніколи раніше. Тоді я зрозумів, що я один відповідальний за всі свої неприємності. І я знав, що Господь зі своєю любов'ю був там, щоб допомогти мені. З цього дня моє життя вільне від хвилювання. Я прожив сімдесят один рік, але найдраматичнішими й, разом із тим, найщасливішими хвилинами мого життя були ті двадцять хвилин, які я провів у каплиці, слухаючи церковний гімн: «Господь покідується про тебе».

Дж. С. Пенней швидко навчився долати хвилювання, оскільки винайшов найкращий засіб.

Колонел Едді Іган

(адвокат із Нью-Йорка,
колишній олімпійський чемпіон світу
з легкої атлетики)

Я ходжу до спортзалу бити боксерську грушу або йду гуляти пішки

Коли я помітив, що я хвилююся й ходжу по замкненому колу, наче єгипетський верблюд у пошуках криниці, хороше фізичне тренування допомогло мені подолати нудьгу. Це може бути біг або прогулянка пішки за містом, гра в теніс чи тренування в спортзалі з боксерською грушею або на тренажерах. Що б не трапилось, фізичні вправи очищають мій розум. У вихідні я багато займаюся спортом, наприклад, бігаю на полі для гольфу, граю в теніс або катаюся на лижах в Адрондексі. Коли я втомлююся фізично, мій мозок звільняється від проблем, тому я повертаюсь до них з новими силами.

Дуже часто в Нью-Йорку, де я працюю, у мене є можливість потренуватися в спортивному клубі Йеля. Жодна людина не здатна хвилюватися, коли вона грає в сквош або катається на лижах. Вона надто зайнята, щоб хвилюватися. Гори проблем зменшуються до кротовини, і вас відвідують нові думки й нові ідеї.

Я вважаю фізичне навантаження найкращою протидією хвилюванню. Коли ви схвилювані, більше застосовуйте свої м'язи й менше мозок, і результат вас здивує. Так завжди трапляється зі мною: як тільки починаються фізичні вправи, хвилювання зникає.

Джим Бердселл

Мене прозвали «ходячим хвилюванням»

Сімнадцять років тому, коли я навчався у військовому коледжі в Блексберзі, мене прозвали «ходячим хвилюванням». Я тоді хвилювався так сильно, що часто хворів через це. Чесно кажучи, я так часто хворів, що для мене було виділено ліжко в медичному кабінеті коледжу. Коли медсестра мене бачила, вона підбігала до мене й давала гіпосульфит. Я хвилювався через усе. Іноді я навіть забував, чому саме я почав хвилюватися. Я боявся, що отримаю погані оцінки й мене вигонять із коледжу. Я провалив іспит із фізики, а мені треба було набрати в середньому 75–84 бали. Я хвилювався через стан свого здоров'я: у мене траплялися болючі приступи гострої диспепсії й мучило безсоння. Я хвилювався через свої фінансові справи. Мені не подобалося, що я не можу пригостити свою дівчину солодощами або водити її на танці так часто, як мені цього хотілося. Я дуже боявся, що вона вийде заміж за когось іншого. Удень і вночі мене мучили нерозв'язні проблеми.

У відчаї я звирився перед професором Дьюком Беїрдом. Ті п'ятнадцять хвилин, які я провів із професором Беїрдом, значили для мого здоров'я й щастя більше, ніж чотири роки навчання в коледжі. «Джиме,— сказав він,— тобі необхідно сісти й подивитися на факти. Якщо ти присвятиш розв'язанню своїх проблем хоча б удвічі менше того часу й енергії, що ти приділяєш хвилюванню, тобі не залишиться про що хвилюватись. Хвилювання — це просто твоя погана звичка».

Професор розповів мені про три правила, які допомагають звільнитися від хвилювання:

Правило 1. *Визнач, у чому саме твоя проблема.*

Правило 2. *Визнач причину проблеми.*

Правило 3. *Зроби щось конструктивне для розв'язання своєї проблеми.*

Після цієї розмови я склав конструктивний план розв'язання своїх проблем. Замість того, щоб хвилюватися про нескладений іспит із фізики, я запитав себе, чому я його не склав. Я знав, що це трапилось не тому, що я був нездібним, адже я був головним редактором «Технічного інженера Верджинії».

Я подумав, що я не склав іспит тому, що не дуже цікавився цим предметом. Я не намагався проявити себе, тому що вважав, що ці знання не знадобляться мені в роботі промислового інженера. Але тепер я змінив свою думку. Я сказав собі: «Якщо адміністрація коледжу вимагає, щоб я склав іспит із фізики для отримання диплома, хто я такий, щоб сумніватися в доцільності цієї вимоги?»

І я знов узявся за фізику. Цього разу я склав іспит тому, що замість того, щоб нервуватися й хвилюватися, я старанно навчався.

Я розв'язав і свої фінансові проблеми: я підробляв барменом на дискотеках у коледжі; крім того, я позичив гроші в батька, які повернув йому відразу ж після закінчення коледжу. Я запропонував одружитися своїй дівчині й у такий спосіб звільнився від страху, що вона одружиться з кимось іншим. Тепер вона місіс Джім Бердселл.

Коли я пригадую все це зараз, я розумію, що моєю справжньою проблемою були збентеженість і небажання реалістично подивитися на свої хвилювання й виявити їхні справжні причини.

Джим Бердселл навчився долати хвилювання, почавши АНАЛІЗУВАТИ проблеми. Насправді, він застосував ті самі принципи, які я описав у розділі «Як аналізувати й розв'язувати проблеми, пов'язані з хвилюванням».

Доктор Джозеф Р. Сізоо

(президент теологічної семінарії Нью-Брунсвіка, штат Нью-Джерсі — найдавнішої теологічної семінарії Сполучених Штатів, заснованої в 1784)

Я живу цим реченням

Багато років тому я був у стані розчарування й невпевненості в майбутньому, коли розвалювалося все моє життя, і я нічого не міг із цим зробити. Випадково я відкрив Євангеліє й прочитав речення «Той, хто послав мене, тут, зі мною — Батько не залишить мене одного». Це речення змінило моє життя. Я до всього тепер ставлюся інакше. Не проходить і дня, щоб я не повторив ці слова з Євангелія. Багато людей шукали в мене розради, і я всім читав ці безсмертні слова. Навіть коли мій погляд випадково зупиняється на цих словах, я відчуваю, що живу цим реченням. Воно дало мені спокій і силу. На мій погляд, у цьому вся сутність релігії. Вона покладена в основу всього, заради чого й живуть люди. Це золотий текст мого життя.

Тед Еріксен

Я звалився на саме дно, але вижив

Колись я вважав себе жакливою «грудкою нервів» і не більше. Улітку 1942 року зі мною трапився випадок, який назавжди усунув хвилювання з мого життя. Порівняно з цим випадком усі інші проблеми тепер здаються незначними, дрібними.

Протягом багатьох років я мріяв провести літо на комерційнім судні в морях Аляски. Отже, улітку 1942 року я підписав контракт і влаштувався на риболовне судно біля Кодіака на Алясці. На судні такого типу команда звичайно складається з трьох чоловік: шкіпера, який керує кораблем, помічника шкіпера і основного робітника, яким, звичайно, є скандинавець. Тим скандинавцем був я.

Оскільки ловля лосося була пов'язана з припливами й відпливами, мені часто доводилося працювати по двадцять годин на добу. Я працював за таким графіком протягом багатьох тижнів. Я робив усе, що не хотіли робити інші. Я прибирав на судні. Я збирав снасті. Я готував їжу на плитці в маленькій каюті, де дим і жар робили мене хворим. Я мив посуд. Я ремонтував судно. Я перекладав рибу в спеціальний контейнер, у якому її забирав посильний корабель. Я взував гумові черевики, але мої ноги постійно перебували у воді, і я не встигав виливати воду зі взуття. Проте все це було дитячими розвагами порівняно з моєю основною роботою — витягувати сіть з уловом, як я її називав, «тягнути поплавки».

Отже, я повинен був стати на кормі й витягнути сіть з рибою. Принаймні, так мало бути. Але сіть із лососем була такою тяжкою, що я не міг зрушити її з місця. Я тягнув щосили, і замість того, щоб наблизити сіть до корабля, я підтягував корабель до сіті! Я власною силою зрушив судно з місця, а сіть залишалася там же.

Багато тижнів я працював без перепочинку в таких умовах. Іноді мені здавалося, що я більше не витримаю. У мене все боліло. До речі, цей біль не проходив кілька місяців. А коли врешті-решт у мене з'явилася можливість відпочити, я заснув на сирому грудкуватому матраці, який лежав на мішках із провізією. Я ліг так, щоб одна з грудок матраца опинилася в мене під тим місцем на спині, де в мене дуже боліло, — і заснув, нібито після снодійного. Снодійним слугувала виснажлива робота.

Тепер я задоволений, що намагався працювати, незважаючи на біль і втому, адже ці труднощі допомогли мені витіснити хвилювання з мого життя. Тепер, якщо переді мною постають проблеми, я питаю себе: «Еріксене, невже це гірше, ніж тягнути сіть?» І сам собі відповідаю: «Ні, ніщо не може бути настільки поганим». Усвідомлення цього підбадьорює мене й дає мужність для подолання життєвих пригод. Я вважаю, що кожній людині необхідно час від часу долати труднощі. Нам важливо відчувати, що ми падаємо на дно, але виживаємо, і, порівняно з цією пригодою, усі наші поточні проблеми здаються незначними.

Персі Уайтінг

(автор книги «П'ять найголовніших правил торгівлі»)

Колись я був найвеличезнішим дурнем у світі

У своєму житті я багато разів «умирав» від різних хвороб. Справа не в тому, що я був іпохондриком. У мого батька була аптека, у якій я, можна сказати, виріс. Кожного дня я спілкувався з лікарями й медсестрами, тому я знав більше хвороб і їхніх симптомів, ніж інші. Я не був звичайним іпохондриком — у мене виникали симптоми різних хвороб! Якщо я починав думати про якусь хворобу, через годину-дві в мене виникали її симптоми. Пригадую, як у місті Баррінгтон, де ми жили, почалася епідемія дифтерії. У батьковій аптеці я продавав ліки людям, члени сімей яких захворіли. І ось трапилось те, чого я найбільше боявся: я сам захворів на дифтерію. Я був упевнений у цьому. Я лежав у ліжку й відчував усі симптоми цієї хвороби. До мене покликали лікаря. Він прийшов і сказав: «Так, Персі, ти хворий». Я відчув полегшення — чому боятися захворіти, якщо ти вже хворий? Тому я перевернувся на інший бік і заснув. Наступного ранку я вже був здоровий.

Протягом років я багато уваги приділяв різноманітним хворобам. У результаті я кілька разів умирав від таких захворювань, як тризм щелепи або водобоязнь. З часом, ставши спеціалістом у виколупуванні з пальця різних недугів, я вмирав від серйозніших захворювань, наприклад, раку й туберкульозу.

Я сміюся з цього зараз, але тоді це була трагедія. Роками мене не відпускала думка, що я ходжу по краю могили. Коли якось навесні мені треба було купити костюм, я міркував: «Чи варто витратити на це гроші, адже я не знаю, чи доведеться мені ще трохи пожити?»

Однак, я з радістю спостерігаю, що за останні десять років я не вмирав жодного разу.

Чому я припинив умирати? Я став сміятися зі своєї багатой уяви. Кожного разу, коли я починав відчувати симптоми хвороби, я посміхався й казав собі: «Послухай, Уайтінг, протягом двадцяти років ти вмирав від різних тяжких захворювань, проте маєш добре здоров'я. Страхова компанія нещодавно запропонувала тобі ще раз застрахувати своє життя. Чи не пара подивитися на себе збоку й посміятися з того, яким бовваном ти був усі ці роки?»

Я не міг водночас сміятися з себе й хвилюватися через свій стан здоров'я. Тому відтоді я продовжую сміятися зі своїх острахів.

**Мораль цієї казки: не ставтеся до себе надмірно серйозно.
Спробуйте посміятися зі своїх безглузвих острахів —
і ви побачите, що від вашого хвилювання не залишиться й сліду.**

Д ж и н О т р і

(популярний виконавець ковбойських пісень)

Я завжди намагався залишити собі шлях для відступу

На мою думку, найчастіше люди хвилюються через родинні стосунки й грошові проблеми. Мені дуже пощастило з дружиною — дівчиною родом з Оклахоми, з якою ми маємо спільні цінності й інтереси. У нашій родині є «золоті» правила, згідно з якими ми намагаємося поводитися.

Уникнути фінансових проблем мені допомагають такі два принципи. По-перше, я завжди й у всьому прагну дотримуватися сто-процентної чесності. Коли я позичаю гроші, я повертаю їх усі до копійки. Я вважаю, що нечесність у стосунках — причина багатьох хвилювань.

По-друге, коли я організував нове підприємство, я спробував залишити собі шлях для відступу. Військові знають, що це один із найголовніших принципів ведення бою. Я виявив, що в економічній боротьбі працюють ті самі принципи, що й на війні. Наприклад, коли ми жили в Оклахомі, штат Техас, я бачив справжню бідність, особливо в ті роки, коли врожай було знищено засухою. Нам іноді доводилося щосили боротися за своє існування. Щоб заробити хоча б собі на їжу, мій батько обмінював коней на харчі. Це був не дуже прибутковий і надійний зарібок. Тому, коли я підріс, я влаштувався на роботу залізничного агента, а у вільний час вивчав телеграфне діло. Потім я працював телеграфістом у залізничній компанії Фриско. Мене часто посилали підмінити телефоніста, який захворів чи пішов у відпустку, або якщо їм просто була потрібна моя допомога. За цю роботу я отримував сто п'ятдесят доларів на місяць. Пізніше, коли я добився фінансового благополуччя, я зрозумів, що ця робота давала мені відчуття фінансової стабільності. Тому я завжди залишав собі зворотню путь до цієї роботи. Це був мій шлях для відступу, і я ніколи не відрізав його, навіть коли займав краще й стабільніше становище.

Повертаючись до подій далекого 1928 року, коли я працював телеграфістом у залізничній компанії Фриско в Оклахомі, я пригадую одного чоловіка, якому треба було відправити телеграму.

Він почув, як я співаю ковбойські пісні, і йому дуже сподобалося. Він порадив мені поїхати до Нью-Йорка й спробувати влаштуватися на радіо або виступати з концертами. Чесно кажучи, я був улещений, а коли я побачив його ім'я на телеграмі, у мене забило дух: це був сам *Уїлл Роджерс!*

Проте я відразу не поспішив до Нью-Йорка — я не міг наважитися це зробити дев'ять місяців. Але врешті-решт я дійшов висновку, що мені нічого втрачати, а придбати можу небагато. До того ж проїзд у мене був безкоштовний, спати я міг би на своєму сидінні. Можна було б узяти з собою бутерброди й фрукти й не турбуватися про харчування.

Отже, я вирушив у дорогу. Приїхавши до Нью-Йорка, я зняв мебльовану кімнату за п'ять доларів на тиждень. Харчувався я бутербродами з автомата й усе ходив вулицями Нью-Йорка — і нічого не міг знайти. Я захворів від однієї думки, що мені доведеться повернутися ні з чим. До того моменту я вже п'ять років працював на залізниці й мав права «старожила», але щоб не втратити ці права, я не повинен був бути відсутнім більше трьох місяців. Та на той момент я знаходився в Нью-Йорку вже два з половиною місяці. Тому я швиденько повернувся до Оклахоми, щоб не зруйнувати шлях свого відступу. Кілька місяців я заробляв гроші, а потім поїхав до Нью-Йорка, щоб спробувати ще раз. Цього разу мені пощастило. Коли я чекав на співбесіду на радіостудії, я співав дівчині-секретарю ковбойську пісню, яка називається «Дженні, я мрію про час, коли розквітне бузок». І тут увійшов Нет Шилдкраут — автор цієї пісні. Йому, дійсно, було дуже приємно, що хтось співає його пісні. Мабуть, тому він написав мені рекомендаційного листа й влаштував мене на роботу на студію звукозапису «Віктор». Я випустив платівку, яка не вдалася: я був ще надміру скутий і самовпевнений. Тому я скористався порадою, яку дав мені один чоловік із цієї студії: я повернувся назад до Оклахоми, працював удень на залізниці, а увечері співав ковбойські пісні в місцевій радіопрограмі. Мене це влаштовувало. Це означало, що в мене залишився шлях для відступу і нема чого хвилюватися.

Протягом дев'яти місяців я співав на радіостанції КВОО в Тулсі. За цей час ми з Джимом Лонгом написали пісню, яка називалася «Мій посивілий татусь». Ця пісня стала шлягером, і Артур Сеттерлі, голова «Америкен Рекордінг Компані», запросив мене зробити запис. Платівка мала успіх. Я став записувати й інші платівки й отримував п'ятдесят доларів за кожну. А потім мені запропонували співати ковбойські пісні на радіостанції в Чикаго. Тепер я заробляв сорок доларів на тиждень, а через чотири роки моя

зарплатня дорівнювала вже дев'яноста долларам на тиждень, плюс триста долларів за виступ у театрі.

Тоді, у 1934 році, я отримав роботу, яка відкривала величезні можливості. Саме в той час була створена Ліга цензорів, метою якої був контроль за якістю й пристойністю кінофільмів. І Голлівуд зробив ставку на ковбойські фільми. Але їм потрібен був новий тип героя — ковбой, який співає. Власник «Американ Рекордінг Компані» був також акціонером кінокомпанії «Репаблік Пікчез». Він сказав своїм колегам: «Якщо вам потрібний ковбой, який співає, то у мене є такий». Так я потрапив у кіно. За участь у фільмах про «ковбоя, який співає», мені платили сто долларів на тиждень. Я дуже сумнівався, що маю акторський кист, але це мене не дуже хвилювало. Я знав, що завжди можу повернутися до роботи на радіо.

Але успіх моїх картин перевершив усі сподівання. Тепер моя зарплатня дорівнює ста тисячам долларів на рік плюс половина прибутку від моїх фільмів. Проте я розумію, що так не триватиме вічно. Але мене це не хвилює. Я знаю, що, навіть втративши все до останнього цента, я завжди можу повернутися до Оклахоми — до своєї колишньої роботи в залізничній компанії Фріско. Адже я забезпечив собі шлях для відступу.

Стенлі Джонс

(один із найенергійніших ораторів Америки
й найвідоміший місіонер свого часу)

Я почув голос в Індії

Сорок років свого життя я присвятив місіонерській роботі в Індії. Спочатку мені було дуже важко переносити жахливу спеку, до того ж мої нерви були напружені через важке завдання, яке поставало переді мною. Протягом перших восьми років я часто почувався таким втомленим, і мої нерви були настільки виснажені, що я не раз падав духом. І тут мені дають річну відпустку, і я їду до Америки. Але на борту корабля, на якому я плив, я знов занедужав. Це трапилось тоді, коли я вів ранкову службу в неділю, і корабельний лікар наказав мені залишитися в ліжку до кінця подорожі.

Відпочивши рік в Америці, я знов вирушив до Індії, але по дорозі заїхав до Маніли, щоб взяти участь у Євангельських читаннях. У Манілі я знов занедужав. Лікарі попередили мене, що коли я повернуся до Індії, я помру. Я не зважив на їхні попередження й продовжив свій шлях до Індії, але на душі щеміло. Коли я приїхав

до Бомбея, то почувався таким розбитим, що відразу ж вирушив у гори й відпочивав там кілька місяців. Потім я повернувся на рівнини, щоб продовжити свою роботу. Але повертатися було не варто, оскільки я знов занедужав, і мені ще раз довелося поїхати в гори на відпочинок. Коли я знов спустився з гір, мені довелося визнати — і це визнання мене просто шокувало: я не можу працювати. Я був виснажений — морально й фізично. Мої сили були на межі. Я боявся, що залишусь інвалідом до кінця своїх днів.

Я розумів, що не знайшовши способу поправити своє здоров'я, мені доведеться попроситися з кар'єрою місіонера, повернутися до Америки й усе життя працювати на ліки. Це був найтрагічніший момент у моєму житті. У той час я читав проповіді в Лакноу. Якось увечері, коли я молився, трапилася подія, яка змінила моє життя. Я був повністю зайнятий своєю молитвою, як раптом почув голос: «Чи ти сам відчуваєш себе готовим до тієї роботи, на яку я тебе призначив?»

І я відповів: «Ні, Господи. Зі мною покінчено. Мої сили на межі».

І Голос сказав: «Якщо ти доручиш це мені й сам не будеш хвилюватися про це, я дам цьому раду».

Я відразу ж відповів: «Господи, звичайно, я згоден».

Великий спокій оселився в моєму серці й осяяв моє існування. Я знав, що проблему розв'язано, і життя — безмежне життя — відкривається переді мною. Радість охопила мене, і я летів додому, як на крилах. Я відчував святість кожного дюйма нашої землі. Кілька днів після того, як я почув Голос, я жив, не відчуваючи свого тіла. Я працював день і ніч, і коли приходив час відпочивати, я дивувався: навіщо лягати спати, якщо я не відчуваю втоми. Мені здавалося, що про моє життя, душевний спокій і відпочинок піклується сам Христос.

Я не знав, чи слід комусь розповідати про те, що трапилося. Спочатку я намагався уникнути цього, але потім вирішив, що я не повинен приховувати цей випадок. Після того, як я розповів про те, як я почув Голос, усі тільки про це й говорили. З того моменту минуло багато років напруженої роботи, але в своєму житті я більше не зазнавав проблем зі здоров'ям. Але те, що трапилося, вплинуло не тільки на мій фізичний стан. Мені здається, що відновилися мої тіло, розум і душа. З того моменту я став жити новим, кращим життям. Я нічого для цього не робив, я тільки прийняв це, як належне.

Відтоді я об'їздив увесь світ, іноді по три рази на день виступаючи з доповідями. У мене вистачило сил і часу, щоб написати книгу «Христос на індійській землі» і ще одинадцять інших книг. Хоч я й був дуже зайнятий, я ніколи не відміняв зустрічей і ніколи

нікуди не запізнювався. Проблеми, які колись мене турбували, зникли, і тепер, коли мені вже шістдесят три роки, мене переповнюють життєві сили й бажання жити заради інших.

Я думаю, що фізичну й психічну зміну, якої я зазнав, можна пояснити з точки зору психології. Але це не має великого значення.

Я знаю напевне: того вечора в Лакноу тридцять один рік тому, коли Голос сказав: «Якщо ти доручиш це мені й сам не будеш хвилюватися про це, я дам цьому раду», а я відповів: «Господи, звичайно, я згоден», моє життя повністю змінилося й набуло нового смислу.

Гомер Крой

Коли шериф підійшов до парадного входу

Найгіршим моментом мого життя був той день у 1933 році, коли шериф підійшов до парадного входу мого будинку, а мені довелося піти через задні двері. Я втратив свій будинок на Стендіш Роуд, 10, де народилися мої діти й де ми з сім'єю прожили вісімнадцять років. Дванадцять років тому мені здавалося, що в мене весь світ у кишені. Я на дуже вигідних умовах продав у Голлівуді права на екранізацію свого роману «Водяна богиня заходу». Два роки ми з сім'єю жили за кордоном. Літо ми проводили в Швейцарії, а взимку оселялися на французькій Рив'єрі, де гаяли час, як справжнісінькі багатії.

Шість місяців я провів у Парижі й написав книгу «Ім треба було побачити Париж». В екранній версії цього роману одну з головних ролей зіграв Уїлл Роджерс. Це була його перша (після німого кіно) картина. Мене приваблювала можливість залишитися в Голлівуді й писати сценарії фільмів, у яких візьме участь Уїлл Роджерс. Але я не пішов за своїми бажаннями. Я залишився в Нью-Йорку. І тут почалися мої неприємності.

Мені не давала спокою думка, що я маю таланти, які ніколи не розвивав. Наприклад, бізнес. Я почав мріяти про те, як стану успішним бізнесменом. Я десь почув, що Джон Джакоб Астор заробив мільйони, вкладаючи гроші в невикористані землі в Нью-Йорку. Хто такий був цей Астор? Він був щойно прибулий емігрант-коробейник, який говорив із жахливим акцентом. Якщо йому вдалося заробити гроші, чому б не спробувати й мені?.. Я збирався розбагатіти. Я почав читати журнали для яхтсменів.

Я мав сміливість бути неосвіченим у бізнесі. Про купівлю-продаж нерухомості я знав рівно стільки, скільки знають ескімоси про користування масляною грубкою. Як мені заробити гроші, щоб

почати свою блискучу кар'єру бізнесмена? Я розв'язав це питання в такий спосіб: я заклав свій будинок і купив кілька чудових ділянок під будівництво в Форест Хіллз. Я сподівався почекати, доки піднімуться ціни на ці землі, потім продати їх і жити в розкоші — я сподівався на це, не продавши за своє життя ділянки розміром у носовик. Я жалів працівників офісів, які ішачили за просту зарплатню. Я тишився думкою, що не всіх Господь наділив талантом заробляти гроші.

І тут настав час великої кризи. Вона увірвалася до мого дому, як циклон, і знищила мої плани, як торнадо знищує курятник.

За ці «прибутні» шматки землі мені кожного місяця доводилося сплачувати двісті двадцять доларів. О, як швидко надходив кожен місяць! До того ж я мав платити й за закладений будинок, і ще нам щось потрібно було їсти! Я був дуже схвильований! Я спробував писати гуморески для журналів, але ці гуморески були схожими на плач Ієремії! Я нічого не міг продати. Романи, які я писав, також не мали успіху. У мене закінчилися гроші. Я не мав нічого, що можна було б закласти, крім моєї друкарської машинки й золотих пломб. Молочник не привозив нам більше молока. Газова компанія перекрыла газ, і ми були змушені придбати одну з тих грубок для пікніка, яку так часто рекламували по телебаченню. Газ до конфорки постачався з газового балона, при цьому грубка шипіла, наче розгніваний гусак.

У нас закінчилося вугілля, а вугільна компанія розпочала проти нас судовий процес за заборгованість. Єдиним джерелом тепла в домі був камін. Часто вночі я виходив на вулицю й збирав дошки й тирсу, які залишилися на будівництві нових будинків для багатіїв... Я був змушений збирати тирсу — я, той, хто збирався стати одним із цих багатіїв!

Через усе це я так хвилювався, що не міг спати. Уночі я часто вставав із ліжка й годинами ходив туди-сюди, щоб утомитися й заснути. Я втратив не тільки гроші, які я вклав у ці ділянки, а й кров і енергію, з якою я це робив.

Банк продав мій дім з молотка, і моя сім'я залишилася на вулиці. Якось нам удалося зібрати трохи грошей і найняти невеличку квартиру. Це трапилося в останній день 1933 року. Я сидів на валізах і дивився на свій дім. Я пригадав, як моя матуся казала: «Не варто плакати над пролитим молоком». Але це було не молоко. Це була моя кров!

Так я сидів і міркував, а потім сказав собі: «Так, я зазнав поразки, але я знайду сили, щоб піднятися. У мене немає вибору».

Я став думати про те, що в мене залишилося: здоров'я й друзі. Я знов стану на ноги. Я не буду сумувати за минулим. Кожного

дня я повторюватиму собі слова моєї матері: «Не варто плакати над пролитим молоком».

І я спрямував ту енергію, яку я досі витрачав на хвилювання, на нову роботу. Потроху моє становище поліпшилося. Я вдячний долі, що пройшов через цей кошмар: він дав мені силу, мужність і віру в себе. Тепер я знаю, що таке втратити все. Я знаю, що можу це витримати. І я знаю, що ми можемо витримати більше, ніж ми думаємо. Тепер, коли переді мною постають дрібні проблеми, які намагаються схвилювати мене, я пригадую, як сидів на валізах і казав собі: «Так, я зазнав поразки, але я знайду сили, щоб піднятися. У мене немає вибору».

Яка мораль цієї історії? Не намагайтеся пиляти тирсу!

Примиріться з неминучим!

І якщо вам уже нікуди падати, час піднятися!

Джек Демпси

**Найсильнішим супротивником,
з яким мені доводилося зустрічатися,
було хвилювання**

У той час, коли я робив кар'єру на рингу, я відкрив для себе, що Дідусь-Хвилювання був найсильнішим супротивником, з яким мені доводилося зустрічатися. Я усвідомив, що прийшов час припинити хвилюватися, а то хвилювання підірве моє здоров'я й завадить моему успіху. Таким чином, крок за кроком я розробив свою власну систему подолання хвилювання. Ось кілька прийомів цієї системи:

1. Щоб підбадьорити себе на рингу, я часто розмовляв сам із собою під час бою. Наприклад, коли я бився з Фірпо, я постійно собі повторював: «Ніщо не може мене зупинити. Він мене не подолає. Я не відчуваю його ударів. Він мене не травмує. Я буду триматися, щоб не сталося». Я промовляв ті оптимістичні слова, вони породжували оптимістичний настрій, і це мені дуже допомагало. Я справді не відчував його ударів. Коли я займався боксом, мої губи були постійно розбиті, під очима були синці, а ребра зламані. Під час поєдинку Фірпо кинув мене на загорожу, я звалився на друкарську машинку репортера й знов зламав ребра. Але я не відчував болю, коли Фірпо наносив новий удар. Тільки одного разу я відчув силу удару супротивника. Це було того вечора, коли Лестер Джонсон зламав три моїх ребра. Я не відчув болю, але в мене сперло дихання. А в інших поєдинках — кажу, поклавши руку на серце, — я ніколи не відчував ударів супротивника.

2. Іншим прийомом було постійне нагадування собі, що хвилюватися безглуздо. Я, в основному, хвилювався перед важливими поединками, в період тренування. Часто вночі я ніяк не міг заснути, перевертався з боку на бік, і мені ніяк не вдавалося припинити хвилюватися. Мене мучив страх, що я зламаю руку або розтягну зв'язки, або мені так дадуть в око в першому раунді, що я не зможу вести бій. Після тих думок я піднімався з ліжка, підходив до дзеркала й починав розмовляти з собою. Я казав собі: «Що ти за дурень, якщо хвилюєшся через те, що ще не трапилося, а, може, й ніколи не трапиться. Життя коротке. Тобі залишилося не так багато часу, отже, насолоджуйся життям». І ще я повторював собі: «Єдина важлива річ у нашому житті — це здоров'я. Єдина важлива річ у нашому житті — це здоров'я». Я нагадував собі, що втративши сон через хвилювання, я нашкоджую своєму здоров'ю. І через те, що я повторював собі ці слова знов і знов, ніч у ніч, рік за роком, вони в'їлися мені в шкіру, й усі хвилювання стікали з мене, як із гуски вода.

3. Третім — і найкращим — прийомом була молитва! Під час підготовки до змагань я молився кілька разів на день. Коли я виходив на ринг, я також читав молитву перед і після кожного раунду. Це допомагало мені боротися з мужністю й упевненістю в своїх силах. Ніколи в житті я не відходив до сну, спочатку не помолвившись, і ніколи не сідав за стіл, не подякувавши Богові за те, що маю... Чи відгукувався коли-небудь Господь на мої молитви? Тисячі разів!

Кеслін Хелтер

Я молилася Богові, щоб мене не забрали до сирітського притулку

Коли я була дитиною, моє життя було сповнене страху. У моєї матері були проблеми з серцем. День за днем вона слабшала й часто знепритомнювала й падала на підлогу. Ми дуже боялися, що вона помре, а я знала, що всіх маленьких дівчат, чії матері вмирали, посилали в центральний сирітський притулок, розташований у містечку Уоррентон штату Міссурі. Одна думка про це наганяла на мене жах, і тоді, будучи шестирічною дівчинкою, я постійно молилася: «Боже милостивий! Зроби так, щоб моя матуся не померла доти, доки я стану дорослою й мене вже не зможуть забрати до сирітського притулку».

У двадцять років мій брат Майнер дістав жахливе поранення, яке спричиняло нестерпний біль, що мучив його до самої смерті

(він помер через два роки після цього). Він не міг ані їсти, ані рухатися, й був прикований до ліжка. Щоб полегшити його страждання, я через кожні три години давала йому морфій. Так тривало два роки. У той час я давала уроки музики в Центральному коледжі Уоррентона. Коли мої сусіди чули, як мій брат кричав від болю, вони телефонували мені на роботу, і я кидала свої заняття й неслася додому, щоб зробити братові наступну ін'єкцію. Кожного вечора, лягаючи спати, я ставила будильник, щоб прокинутися через три години й навідатися до брата. Я пригадую, як узимку залишила за вікном пляшку з молоком, щоб воно замерзло й стало схожим на морозиво, яке я так любила. І коли задзвонив будильник, у мене був додатковий стимул встати.

Дві речі допомогли мені уникнути жалості до себе, нервування через усі ці проблеми й скарги на життя. По-перше, від дванадцяти до чотирнадцяти годин на день я працювала, і в мене не було часу думати про свої нещастя. По-друге, якщо тяжкі думки все ж захоплювали мій розум, я повторювала собі знов і знов: «Послухай, ти маєш руки й ноги, ти можеш прогледувати себе, тебе не мучить жадливий біль — ти маєш бути найщасливішою людиною в світі. Щоб не трапилося, пам'ятай це! Пам'ятай! Пам'ятай!»

Я намагалася жити з вдячністю до долі за ті блага, які я мала. Кожного ранку я дякувала Богові за те, що можу встати з ліжка, приготувати сніданок, і, взагалі, за те, що маю щось на сніданок. Незважаючи на свої проблеми, я намагалася стати найщасливішою людиною в Уоррентоні. Може, мені це не дуже добре вдалося, але я стала найвдячнішою жінкою міста — і мало кому з моїх знайомих удалося уникнути хвилювання, як це вдалося мені.

Ця вчителька музики з Міссурі застосувала два принципи, описані в цій книзі: по-перше, вона була повністю захоплена роботою й не мала часу хвилюватися, і по-друге, вона була вдячна за те, що мала. Застосування цих принципів може допомогти й вам.

К а м е р о н Ш и п п

У моєму шлунку бушував ураган

Протягом багатьох років я успішно працював у рекламному відділі кінокомпанії «Уорнер Бразерс» у Каліфорнії. Я писав сценарії для рекламних роликів і для повнометражних фільмів. Також я робив газетні репортажі про життя голлівудських зірок.

Несподівано мене підвищили по службі, призначивши помічником директора. Справа в тому, що в керівництві компанії відбулися деякі зміни, і, отже, я тепер називався «помічник директора».

У моєму розпорядженні був величезний кабінет (навіть із холодильником), дві секретарки й увесь штат письменників (їх було в компанії сімдесят п'ять), сценаристів і радіореporterів. Я дуже пишався собою. Відразу ж після призначення мене на цю посаду я пішов і купив новий костюм. Я намагався говорити з гідністю. Я розбирався з документами, розв'язував важливі адміністративні питання й обідав нашвидкуруч у перерві між роботою.

Мені здавалося, що всі справи «Уорнер Бразерс», пов'язані з суспільними стосунками, звалилися на мої плечі, і що життя — особисте й професійне — таких відомих фігур, як Бетті Дейвіс, Олівія Дехавіленд, Джеймс Кегні, Едвард Дж. Робінсон, Ерол Флін, Хампфрей Богарт, Ен Шерідан, Алексіс Сміт і Алан Хейл, знаходилося в моїх руках.

Не пройшло й місяця, як мені здалося, що маю виразку шлунку. А, може, й рак.

Моїм військовим обов'язком у той час було головування на засіданнях Комітету з військових справ при Союзі сценаристів. Мені подобалася ця діяльність, подобалося зустрічати приємних мені людей на цих засіданнях. Але ці засідання зовсім вибили мене з колії. Після кожного засідання я почувався дуже хворим. Часто по дорозі додому мені доводилося зупиняти машину й збиратися з силами, щоб мати змогу вести далі автомобіль. Я так багато всього мав зробити, але мені бракувало часу. Усі справи були життєво важливими. Я не знав, як дати всьому раду, й страшенно нервувався через це.

Кажу вам чесно: це була найтяжча хвороба в моєму житті. Від постійного болю я втрачав вагу, не міг спати. Тому я пішов до відомого спеціаліста з внутрішніх органів. Звернутися до нього мені порадив один знайомий із рекламного відділу. Він казав, що до цього лікаря зверталися багато його друзів, і він усім допоміг.

Спочатку лікар трохи поговорив зі мною, запитуючи, де я працюю й що в мене болить. У мене склалося враження, що його більше цікавила моя робота, ніж моя хвороба. Але я помилявся: протягом двох тижнів він ретельно мене обстежував. Я здавав аналізи, мене оглядали фахівці, мені зробили рентген і флюороскопію. Нарешті він запросив мене до себе, щоб повідомити про результати обстеження.

«Містер Шипп, — сказав він, відкинувшись у кріслі. — Ви пройшли виснажливе обстеження. Воно, звичайно, було необхідним, хоча я знав, що у вас немає виразки шлунку уже після першого

вашого відвідування. Але така людина, як ви, не повірить мені на слово. Тому дозвольте мені довести це».

І він показав мені результати аналізів і пояснив, що до чого, довівши мені, що я не маю виразки.

«Отже,— продовжував лікар,— ці аналізи коштували вам не дешево, але їх варто було зробити. А ось вам мій рецепт: *не хвилюйтеся*».

Я хотів висловити свої заперечення, але лікар зупинив мене: «Я бачу,— сказав він,— що ви не готові відразу ж піти за моєю порадою. Тому я вам допоможу. Ось вам таблетки, вони містять беладону. Приймайте їх стільки, скільки вам захочеться. Коли вони закінчатся, приходьте до мене, я вам дам ще. Вони вам не зашкодять, але допоможуть вам заспокоїтися. Проте пам'ятайте: вони вам не потрібні. Усе, що ви маєте зробити,— це припинити хвилюватися. Якщо ж ви продовжуватимете хвилюватися, вам доведеться прийти до мене й знов заплатити великі гроші за обстеження. Як вам подобається така перспектива?»

Я дуже б хотів сказати вам, що я виніс науку з цього випадку й відразу ж припинив хвилюватися. Але виявилось, що це не так просто зробити. Коли я починав хвилюватися, я приймав ліки, щоб заспокоїтися. Вони мені допомагали. Я *відразу* почувався краще.

Але я соромився того, що приймаю таблетки. Справа в тому, що в мене здоровий квітучий вигляд. У мене ріст А. Лінкольна і двісті фунтів ваги. І мені — здоровенному хлопцю — доводилося приймати маленькі пілюлі, щоб заспокоїтися! Коли мене питали, навіщо я приймаю таблетки, я ніяковів і не міг сказати правду. Потім я почав сміятися з себе, сказавши собі: «Гей, Камероне Шипп, ти поводишся, як дурень. Ти ставишся до себе й до своїх дрібних справ надто серйозно. Адже Бетті Дейвіс, Джеймс Кегні й Едвард Дж. Робінсон уже були всесвітньо відомі, коли ти почав керувати їхніми справами. А якщо ти помреш сьогодні, «Уорнер Бразерс» і їхні зірки обійдуться без тебе. Подивись на Ейзенхауера, генерала Маршалла, Мак Артура, Джиммі Дуліттла й адмірала Кінга — вони пройшли війну й не приймали таблеток. До того ж ти не зможеш головувати на засіданнях Комітету з військових справ при Союзі сценаристів, не прийнявши цих таблеток, інакше в твоєму шлунку знов буде бушувати ураган».

Коли мені вдавалося обходитися без таблеток, я дуже пишався собою. Врешті-решт я викинув їх у стічну канаву й почав повертатися додому трохи раніше, щоб відпочити перед вечерею. Мое життя налагодилося. Я більше ніколи не ходив на прийом до того лікаря.

Але я заборгував йому більше, ніж просто платню за лікування. Він навчив мене ставитися до себе не так серйозно. Але справжньою майстерністю було те, що він не казав мені, що я маю сміятися зі своїх проблем, щоб припинити хвилюватися. Він розмовляв зі мною досить серйозно. Він поважав мої почуття. Він показав мені *вихід* з маленької шкатулочки, до якої я сам себе загнав. І він знав тоді (а я зрозумів це тільки тепер), щовилікуватися я зможу, не приймаючи ці таблетки, а змінивши своє ставлення до життя.

Мораль цієї байки така: якщо ви зараз приймаєте ліки, то вам не завадить прочитати частину сьому — і заспокоїтися!

Реверенд Уільям Вуд

Я навчився позбавлятися хвилювання, спостерігаючи, як моя дружина миє посуд

Кілька років тому я сильно страждав через болі в животі. Уночі я просипався по два-три рази: жахливий біль заважав мені спати. Мій батько помер через рак шлунку, і я боявся, що в мене теж рак або, принаймні, виразка шлунку. Тому я пішов до лікарні на обстеження. Відомий гастроентеролог оглянув мене й зробив мені флюороскопію й рентген. Він прописав мені снодійне й запевнив мене, що я не маю ні раку, ні виразки шлунку. Мій біль, за його словами, був спричинений нервовим напруженням.

Він сказав мені те, що я знав і без нього: я намагався охопити неосяжне. Кожної неділі я читав проповіді й ніс тягар інших церковних обов'язків, до того ж я був членом Червоного Хреста й губернатором містечка Ківаніс. По два-три рази на тиждень мене запрошували на похорони. Крім того, в мене було багато інших справ.

Я дуже напружено працював. Я ніколи не розслаблявся. Я завжди поспішав, постійно нервував. Я дійшов до того, що починав хвилюватися через будь-які дрібниці. Я жив у стані постійного нервового напруження. Мене мучив такий біль, що я з радістю скористався порадою лікаря. По понеділках я став брати вихідний і почав доручати свої обов'язки іншим.

Одного дня, прибираючи на письмовому столі, я винайшов спосіб позбавлятися хвилювання, який відтоді успішно застосовую. Справа в тому, що на моєму столі валялося безліч паперів із давно прочитаними проповідями й іншими вже нікому не потрібними записами. Я зібрав їх усі й викинув у корзину для сміття. І тут я зупинився й подумав: «Білле, чому б тобі не повестися з твоїми

хвилюваннями так само, як ти щойно повівся зі старими паперами? Чому б тобі не зібрати їх усі й не викинути в корзину для сміття?» І ця думка надихнула мене: я відчув, нібито гора спала з моїх плечей. З того моменту я взяв собі за правило викидати всі свої хвилювання в корзину для сміття.

Одного дня, витираючи посуд, який, співаючи, мила моя дружина, мені в голову прийшла ще одна думка. Я сказав собі: «Білле, подивись, яка щаслива твоя дружина. Ми одружені з нею вже вісімнадцять років, і весь цей час їй доводилося мити посуд. Мабуть, коли ми одружувались, вона передбачала, що їй доведеться перемити багато брудних тарілок. Якщо б їх зібрати разом, то вийшла б купа розміром із комору. Будь-хто вжахнеться такій перспективі, якщо уявить собі цю гору брудного посуду».

Тоді я подумав: «Мою дружину не хвилює те, що їй доводиться мити так багато посуду тому, що вона миє відразу не всі ті тарілки, які мали б нагромадитися за ці роки, а робить це потроху кожного дня». І тоді я зрозумів причину своїх проблем: я намагався помити відразу вчорашній посуд, сьогоднішній посуд і навіть чисті тарілки.

Я усвідомив, як я безглуздо поводився. Я стояв у церкві на кафедрі й повчав прихожан, як їм жити, тоді як сам завжди поспішав і був знервований і напружений. Мені стало соромно.

Тепер я припинив хвилюватися. З хвилюванням зникли біль і безсоння. Кожного дня я збираю свої хвилювання й викидаю в корзину для сміття. І я більше ніколи не мию сьогодні чисті тарілки, які ми тільки забруднимо завтра.

**Чи ви пам'ятаєте цитату, яка вже наводилася в цій книзі:
«Вантаж завтрашніх проблем, доданий до проблем
учорашнього дня, який ви намагаєтеся нести сьогодні,
змусить зламатись найсильнішого»?**

Дел Хьюджес Я знайшов відповідь

У 1943 році я з трьома зламаними ребрами й пробитими легенями потрапив до шпиталю для ветеранів в Альбукерку, штат Нью-Мексико. Це трапилося після того, як наша субмарина підійшла до Гаваїв. Я вже збирався вийти на берег, як раптом вибухова хвиля підняла наш човен, і мене викинуло на пісок. Я дуже добре відчув, що одне з моїх ребер зламалося й проткнуло легеню.

Три місяці я провалявся в шпиталі. І тут лікар сказав мені, що він не спостерігає поліпшення стану мого здоров'я. Ця звістка просто шокувала мене. Я став аналізувати можливі причини такого стану справ і дійшов висновку, що моему одужанню завало хвилювання. До поранення я жив активним життям, а протягом цих трьох місяців у шпиталі мені доводилося лежати, не рухаючись, по двадцять чотири години на добу. Єдиним моїм заняттям були роздуми. І чим більше я думав, тим більше мене охоплювало хвилювання: чи зможу я колись зайняти своє місце в світі? Чи не залишуся калікою? Чи зможу я одружитися й жити нормальним життям?

Я наполіг, щоб мене перевели до іншого корпусу, який називався «Приміський клуб», де пацієнти могли робити все, що не зашкодить лікуванню.

У «Приміському клубі» я зацікавився грою в бридж. Півтора місяця я вивчав правила гри, тренувався грати з хлопцями й читав посібник із гри в бридж Кульбертсона. Я став грати в бридж майже кожного вечора.

Я також зацікавився малюванням олійними фарбами й кожного дня з третьої до п'ятої вечора тренувався малювати під керівництвом наставника. Деякі з моїх картин були справді непогані — гадаю, ви б зі мною погодилися! Я також став освоювати мистецтво різьби по дереву й прочитав із цієї теми багато захоплюючих книжок. Я також знайшов час для читання книжок із психології, які мені дала медсестра з Червоного Хреста. Я був такий зайнятий, що в мене не було часу хвилюватися через своє здоров'я. Через три місяці до мене прийшов увесь медичний персонал і привітав мене «з вражаючим поліпшенням». Це була найщасливіша звістка, яку мені доводилося чути. Мені хотілося кричати від радості.

Отже, я хочу сказати, що коли я не мав ніяких занять і лежав у ліжку, хвилюючись через своє майбутнє, я не одужував. Мій організм був отруєний хвилюванням. Навіть ребра не заживали. Але як тільки я зайняв свій розум грою в бридж, малюванням олійними фарбами, різьбою по дереву, лікарі побачили «вражаюче поліпшення».

Тепер я веду нормальне, здорове життя, а мої легені здоровіші за ваші!

**Пам'ятаєте, що сказав Джордж Бернар Шоу? Він сказав:
«Таємниця наших нещасть у тому, що в нас є забагато вільного часу на те, щоб міркувати, щасливі ми чи ні».**

Ведіть активне життя, будьте зайняті!

Луїс Т. Монтант

Час розв'язує багато проблем

Через хвилювання я втратив десять років свого життя. Ці роки, як правило, найплodотворніші й найщасливіші в житті кожного молодого хлопця — я маю на увазі вік з вісімнадцяти до двадцяти восьми. Тепер я усвідомлюю, що тільки я один винний у тому, що втратив цей час. Справа в тому, що я постійно хвилювався: я хвилювався через роботу, здоров'я, родину й свій комплекс неповноцінності. Я був настільки невпевнений у собі, що коли бачив на вулиці знайоме обличчя, відразу ж переходив на інший бік вулиці. Зустрівши товариша, я вдавав, нібито не впізнав його, оскільки боявся, що він поставиться до мене з неповагою.

Я страшенно боявся знайомитися з новими людьми. Я так нервувався в присутності нових знайомих, що за два тижні втратив три роботи через те, що не наважувався розповісти роботодавцям про свої вміння.

Потім одного дня вісім років тому я подолав хвилювання й зараз хвилююся дуже рідко. Того дня я був у кабінеті одного чоловіка, який зазнав значно більше нещастя у житті, ніж я, проте він був дуже життєрадісною людиною. У 1929 році він був людиною зі статком, але втратив усе до останнього цента. Він знов заробив гроші в 1933 — і знов усе втратив. Те саме трапилося й у 1939. Він зазнав банкрутства — його переслідували вороги й кредитори. Проблеми, які б зламали будь-кого, а декого могли б довести й до самогубства, стікали з нього, як із гуски вода.

Сидячи в нього в кабінеті, я заздрив йому й молив Бога зробити мене схожим на цю людину.

Ми розмовляли, як раптом він протягнув мені листа. «Прочитай це», — сказав він. Автор листа розсерджено звинувачував мого знайомого в непорядних діях. Якщо б я отримав такого листа, це б довело мене до відчаю. Я запитав: «Білле, як ти збираєшся відповідати на цей лист?»

«Добре, — сказав Білл, — я відкрию тобі маленький секрет. Коли ти наступного разу почнеш хвилюватися, візьми ручку й папір і детально запиши, що саме тебе хвилює. Потім поклади цей аркуш до нижньої шухляди свого столу. Забудь про нього на пару тижнів, а потім перечитай свій запис. Якщо твоя проблема все ще тебе хвилює, знов поклади цей аркуш до нижньої шухляди свого столу. Нехай полежить там ще два тижні. Із записом нічого не станеться, а проблема може сама по собі знайти розв'язання. Я переконався, що якщо бути терплячим, то проблема, яка мене непокоїть, лопне, наче повітряна кулька».

Ці слова справили на мене велике враження. Я користуюся радою Білла вже кілька років, і зараз я став хвилюватися значно менше, ніж тоді.

Час розв'язує багато проблем.

Час може також розв'язати проблему, яка хвилює вас зараз.

Д ж о з е ф Л. Р а й я н

Мене попередили, щоб я не намагався розмовляти або поворухнути пальцем

Кілька років тому я давав свідчення в суді, й у зв'язку з цим мені довелося чимало хвилюватися. Коли після суду я їхав у поїзді додому, мені стало погано. Серцевий напад. Я не міг дихати.

Коли я приїхав додому, до мене відразу ж прийшов лікар. Він зробив ін'єкцію, і коли я очумався, я побачив, що лежу у вітальні на канапі, а коло мене стоїть священик, готовий мене висповідати!

Я побачив горе на обличчях моїх рідних. Я усвідомив, що мої дні полічені. Пізніше я дізнався, що лікар попередив мою дружину про те, що мені, ймовірно, залишилося жити не більше півгодини. Моє серце було таким слабким, що мені не дозволяли ані розмовляти, ані рухатися.

Я ніколи не був святим, але засвоїв одну річ — ніколи не сперечатися з Богом. Тому я заплющив очі й сказав: «Нехай здійсниться Твоя воля... Якщо так треба, нехай здійсниться Твоя воля».

Як тільки я змирився з цією думкою, я розслабився й заспокоївся. Страх зник, і я запитав себе, що найгірше може трапитися зараз. Найгіршим був би повторний спазм, супроводжуваний нестерпним болем — і незабаром все б закінчилося. Я зустрівся б із Творцем і зазнав вічного спокою.

Отже, я лежав на канапі й міркував у такий спосіб десь близько години, але біль не повертався. Зрештою я запитав себе, що б я зробив, якщо б зараз *не помер*. Я був повен рішучості зробити все, щоб поправити своє здоров'я. Я припинив би виснажувати свій організм напруженням і хвилюванням і спробував би відновити свої сили.

Це сталося чотири роки тому. Я таки відновив свої сили — навіть лікарі дивуються поліпшенню моєї кардіограми. Я більше не хвилююся. Я по-новому ставлюся до життя. Але, чесно кажучи, якщо б я не зазнав найгіршого, коли смерть зазирнула мені в очі, я не впевнений, що був би на цьому світі сьогодні. Якщо б я не змирився з неминучим, мене б згубили мої власні страхоти й хвилювання.

**Містер Райян залишився жити, тому що він скористався
«магічною формулою», про яку вже йшлося в цій книзі:
«Змирись із неминучим».**

Ордвей Теад

Я люблю чергувати види діяльності

Хвилювання — це звичка, і я віднедавна звільнився від цієї звички. Я вважаю, що мені це вдалося завдяки трьом речам.

По-перше, я надто зайнятий, щоб піддаватися саморуйнуючому хвилюванню. У мене в житті є три основних заняття, причому кожне з них могло б само по собі вважатися повноцінною роботою. Я читаю лекції в Колумбійському університеті. Я також займаю посаду голови Вченої Ради в Нью-Йорку. До того ж я маю певні обов'язки в редакції «Харпер і Бразерс» у відділі літератури з економіки й суспільних наук. Тому я постійно завантажений роботою в цих трьох організаціях і не маю часу, щоб нервуватися й смакувати свої проблеми, ходячи по замкненому колу.

По-друге, я люблю чергувати види діяльності. Коли я переходжу від однієї діяльності до іншої, я повністю викидаю з голови попередні проблеми. Я думаю, що чергування видів діяльності підштовхує нас до дії й відкриває нове дихання. Завдяки цьому я не почувуюся втомленим і зберігаю свіжість розуму.

По-третє, я навчив себе не думати про робочі проблеми після того, як встаю з-за письмового столу. Проблеми завжди мають місце в житті кожного. І кожна з проблем потребує розв'язання. Якщо б я хвилювався через них ще й удома, то хвилювання б зруйнувало моє здоров'я; і разом зі здоров'ям я втратив би можливість давати їм раду.

**Ордвей Теад виявив себе справжнім фахівцем
із хороших трудових навичок, які допомагають запобігти
хвилюванню (про це дивись частину сьому, розділ 26).**

Конні Мак

(видатний бейсболіст)

Якщо б я не припинив хвилюватись, я б давно вже був у могилі

Протягом шістдесяти трьох років я професійно займався бейсболом. Коли у вісімдесятих роках я тільки почав грати, мені за це нічого не платили. Ми грали на вільних ділянках, спотикаючись

об пусті бляшані банки й непридатні кінні підкови. Після гри ми пускали по колу капелюх, у який кидали гроші. Але цих грошей було мало, особливо якщо врахувати, що мій батько помер і я мав годувати матір і малих братів та сестер.

У мене було багато причин хвилюватися. Мабуть, я був найнещасливішим менеджером бейсбольної команди: адже за вісім років моя команда програла вісімсот разів! Після низки поразок я став так хвилюватися, що не міг ні їсти, ні спати. Але згодом — це сталося двадцять п'ять років тому — я припинив хвилюватися. Якщо б тоді це не зробив, я б давно вже був у могилі.

Коли я оглядаюсь на своє довге життя (а я народився ще за часів президентства Лінкольна), я думаю, що мені вдалося подолати хвилювання завдяки семи речам:

1. Я бачив, наскільки безглуздо хвилюватись. Я усвідомлював, що хвилювання не дає ніякого результату й загрожує моїй кар'єрі.

2. Я розумів, що хвилювання може зашкодити моєму здоров'ю.

3. Я був дуже зайнятий плануванням нових ігор і підготовкою до них і не мав часу хвилюватись через програні матчі.

4. Я взяв за правило ніколи не вказувати гравцеві на помилки, доки після матчу не пройде двадцять чотири години. На початку своєї кар'єри я перевдягався разом із гравцями. Якщо команда зазнавала поразки, я не міг утриматися, щоб жорстоко не покритикувати спортсменів за їхні помилки, через які команда програла. Але я усвідомив, що це тільки посилює моє хвилювання. До того ж критика спортсмена в присутності інших гравців не сприяла його бажанню слухати й робити висновки, а тільки озлоблювала його. Тому, не будучи впевненим у тому, що зможу контролювати себе й свої слова, я взяв за правило ніколи не бачитися зі спортсменами відразу ж після матчу. Я не обговорюю з ними гру впритул до наступного дня. До того моменту я охолону, помилки не здаватимуться такими грубими, хлопцям не доведеться захищатися й ми спокійно зможемо все обговорити.

5. Я намагався підбадьорити спортсменів похвалою, а не пригнічувати їх нагадуванням про помилки, які призвели до поразки. Я прагнув знайти добрі слова для кожного з хлопців.

6. Я виявив, що сильніше хвилююсь тоді, коли стомлююся. Тому я спав дев'ять годин уночі й трохи відпочивав удень. Навіть п'ятихвилинний відпочинок дуже мені допомагав.

7. Я думаю, що звільнився від хвилювання й продовжив своє життя завдяки своїй постійній активності. Зараз мені вісімдесят п'ять, але я не піду на пенсію, доки не почну розповідати всім про давні часи. Коли ж це станеться, я зрозумію, що надійшла старість.

Конні Мак ніколи не читав книгу про те, ЯК ПОДОЛАТИ ХВИЛЮВАННЯ, отже, він винайшов свої власні правила. Чому б і вам не пригадати, як ви позбавилися хвилювання в своєму житті?

Прямо тут запишіть правила, які допомогли вам звільнитися від хвилювання.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Арден В. Шарпе

Змінивши роботу й своє ставлення до життя, я позбавився хвилювання й вилікував виразку шлунку

П'ять років тому я був схвилюваний, пригнічений і хворий. Лікарі діагностували в мене виразку шлунку й наказали дотримуватися дієти. Я пив молоко і їв яйця доти, доки вони мені не остогидли, але не вилікувався. Потім одного дня мені на очі потрапила стаття про рак, і мені здалося, що я маю симптоми цієї хвороби. Я був не просто схвилюваний, я був *охоплений жахом!* Природно, що мій емоційний стан спричинив загострення хвороби: мене мучив постійний пекучий біль. Але останньою краплею було те, що у двадцять чотири роки мене визнали непридатним до служби в армії. Я був калікою, тоді як цей час міг би бути розквітом моїх фізичних сил і можливостей.

Я дійшов до краю. Я був у відчаї й не бачив виходу. Тоді я спробував проаналізувати, як трапилось так, що я довів себе до такого жакливого становища. Поступово переді мною відкрилася істина. Два роки тому я працював продавцем і був здоровим і щасливим, але злидні війни змусили мене залишити улюблену роботу й піти на фабрику. Я терпіти не міг цю роботу, й до того ж мені доводилося працювати разом із найнеприємнішими людьми, з якими тільки мав нещастя зустрітися в житті. Вони були вічно усім незадоволені. Для них усе було не так. Вони постійно скаржилися на свою роботу, зарплатню, тривалість робочого дня, свого начальника і т. ін. І я помітив, що поступово стаю таким, як вони.

Я зрозумів, що моя виразка шлунку була спричинена негативними думками й емоціями. Тоді я вирішив повернутися до роботи, до якої в мене лежала душа — роботи продавця, і спілкуватися з приємними людьми, які були позитивно настроєні й оптимістично

ставилися до життя. Мабуть, це рішення врятувало мені життя. Я швидко завів знайомства з людьми, які мали оптимістичний, вільний від хвилювання умонастрій, і незабаром змінилося й моє ставлення до життя. Як тільки змінився мій моральний стан, як відразу ж змінився й фізичний: скоро я забув, що колись мав виразку шлунку. Я усвідомив, що від інших людей дуже легко заразитися здоров'ям, щастям й успіхом, так само, як і хвилюванням, злістю й настроєністю на невдачі. Це був найважливіший урок у моєму житті. Я мав би його засвоїти дуже давно. Я навіть чув і читав про це сотні разів. Але щоб засвоїти його, мені довелося пройти тяжкий шлях. Тепер я добре, як ніколи, розумію слова Ісуса, який сказав: «Людина є тим, що вона думає й відчуває».

Джозеф М. Коттер

Тепер я шукаю зелене світло

Усе своє дитинство, юність і більшу частину дорослого життя я постійно хвилювався. Я хвилювався багато і з різноманітних причин. Деякі з проблем, що змушували мене хвилюватись, були справжні, але більшість з них були надумані. Бували такі рідкі дні, коли я не бачив підстав хвилюватись, але тоді я починав боятись, що щось не взяв до уваги.

І ось два роки тому я став жити новим життям. Нове життя я почав з аналізу того, що саме було джерелом моїх страхів. І мені вдалося виявити причину моїх хвилювань.

Причиною було те, що я не жив сьогодинішнім днем: я боявся наслідків помилок учорашнього дня і проблем завтрашнього.

Скільки разів я казав собі, що «сьогодні — це завтра, про яке я хвилювався вчора»! Але це не допомагало. Тоді мені порадили жити згідно з програмою «двадцять чотири години». Мені порадили казати собі, що сьогодні — це єдиний день, якому я можу дати раду, і тому я маю отримати від цього дня по-максимуму. Якщо я зроблю це, то в мене не вистачить часу хвилюватись про минулі або майбутні проблеми. Це здавалось логічним, але особисто мені цей метод не допоміг.

Раптово — і це було мов грім серед ясного неба — я знайшов вихід. І де, ви думаєте, це сталось? На залізничній платформі 31 травня 1945 року о сьомій вечора. Я так добре запам'ятав цю дату, оскільки подія, яка трапилася тоді, була дуже важливим моментом у моєму житті.

Того вечора я проводжав своїх друзів на потяг. Вони поверталися додому потягом «Лос Анджелес-Сіті». Це був останній рік

війни, і на станції було безліч людей. Я пішов до першого вагона від паровоза й на хвилинку зупинився подивитись на величезний блискучий двигун. Раптом я подивився вниз на колію й побачив семафор. Горіло жовте світло. І тут загорілося світло зелене, зазвонив попереджальний дзвоник, я почув знайоме: «Усі до вагона!» а через мить величезний потяг вирушив у далеку подорож.

Мій мозок став посилено працювати, намагаючись щось зрозуміти. У мене було відчуття, що я побачив якесь диво. Мене осінило. Я знайшов відповідь, яку так довго шукав. Потяг вирушив у дорогу після того, як загорілося зелене світло. Якщо б я був машиністом, то протягом усієї подорожі я б хотів бачити тільки зелене світло семафора. У цьому й була моя проблема: я сидів на одному місці, не наважуючись вирушити в подорож, оскільки не був упевнений, що весь час мені буде горіти зелене світло.

Я продовжував міркувати. Цей машиніст не знає, що чекає на нього через кілька миль. Можливо, у подорожі трапиться якась затримка або незапланована зупинка. Для цього вони й застосовують семафор. Жовте світло — пригальмує і спокійно зачекай. Червоне — попереду небезпека — зупинись. Ця система сигналів дозволяє уникнути небезпеки. Дуже хороша система.

Я запитав себе, чому я не розробив подібної системи для свого життя? Моя відповідь була такою: у мене вже є така система. Її мені дав Бог. Він тримає все під контролем і дозволяє запобігти дурницям. Я почав шукати зелене світло. Де я можу знайти його? Думаю, що якщо Бог створив зелене світло, чому б не запитати його? Це саме те, що я зробив.

Я тепер починаю кожний свій ранок з молитви й отримую зелене світло на цей день. Я також бачу жовте світло, яке змушує мене пригальмувати. Іноді я бачу червоне світло, яке попереджає мене про небезпеку.

З того дня два роки тому, коли я зробив своє відкриття, я зустрів на своєму шляху багато зелених вогнів, а подорож крізь життя стала значно приємнішою без хвилювання через те, яке світло я побачу за поворотом. Не має значення, якого кольору буде світло, важливо те, що я знаю, що мені робити.

Як Джон Рокфеллер сорок п'ять років витрачав позичений час

Джон Рокфеллер отримав свій перший мільйон у тридцять три роки. У сорок три він був засновником найвеличезнішої монополії в світі — нафтової компанії «Стендерт Ойл». Але що сталося з Джоном

Рокфеллером в п'ятдесят три? Його пододало хвилювання. Хвилювання й життя в постійному нервовому напруженні зруйнували його здоров'я. Один із його біографів, Джон К. Уінклер, каже, що в п'ятдесят три роки Джон Рокфеллер «був схожий на мумію».

Саме тоді Джон Рокфеллер захворів на таємничу хворобу, пов'язану з травленням їжі. У результаті в нього випало не тільки волосся на голові, а й навіть вії, і тільки залишилися рідкі брови. «Він був у настільки жахливому стані, — пише Уінклер, — що йому не дозволяли нічого їсти, крім молока». Лікарі казали, що в нього алопеція — форма облісіння, яку спричиняє постійне нервування. Він виглядав настільки страхітливо зі своїм лисим черепом, що був змушений носити тубетейку. Пізніше для нього виготовили перуку, яка коштувала п'ятсот доларів за дюйм. Він носив сивоволосі перуки до кінця свого життя.

Колись Джон Рокфеллер міг похвалитися своєю красою і добрим здоров'ям. Він виріс на фермі і завдяки тяжкій фізичній праці мав широкі плечі, міцну статуру й сильну енергійну ходу.

Проте вже в п'ятдесят три роки — коли більшість людей перебуває у цвіті літ — його плечі опустилися і він волочив ноги при ходьбі. Інший біограф Джона Рокфеллера Джон Т. Фліни писав: «Коли він дивився в дзеркало, він бачив стару людину. Безперервна робота, постійне хвилювання, безсонні ночі, відсутність фізичних вправ і брак відпочинку» не могли не мати поганих наслідків, і вони таки зламали Джона Рокфеллера. Він був найбагатшою людиною в світі, проте він був змушений харчуватися гірше від найбіднішого з жебраків. Він заробляв мільйон доларів на тиждень, але на їжу витрачав не більше двох доларів, оскільки лікарі дозволяли йому тільки ацидофільне молоко й кілька сухариків. Його шкіра, бліда й суха, виглядала як старий пергамент, натягнутий на скелет. Він ще був живий тільки завдяки медичній допомозі найкращих і найдорожчих фахівців світу, а йому було тільки п'ятдесят три.

Як це сталося? Хвилювання. Нерви. Швидкий темп життя й постійна напруженість. Він фактично довів себе до краю могили. Уже в двадцять три роки Джон Рокфеллер ішов до своєї мети з такою непохитною рішучістю, що згідно зі свідченнями людей, які його знали тоді, «ніщо не викликало його емоцій, а його посмішку можна було побачити тільки тоді, коли йому повідомляли про вигідну угоду». Коли він отримував прибуток, він танцював «танок війни»: кидав свою шляпу на підлогу й починав танцювати джигу. Але коли він утрачав гроші, то ставав хворим від відчаю. Якось він транспортував зерно на суму сорок тисяч доларів до регіону Великих Озер і не застрахував товар, оскільки страхування мало

обійтися недешево: в сто п'ятдесят доларів. Тієї ночі над озером Ері бушувала буря. Рокфеллер дуже хвилювався, що буря знищить його зерно, і коли його партнер, Джордж Гарднер, прийшов наступного ранку до офісу, він побачив, як Рокфеллер у паніці кидається до кабінету.

«Покваляємося! — вигукнув він. — Побачимо, може ми ще встигнемо застрахувати товар!» Гарднер побіг до міста й застрахував зерно, але коли він повернувся до офісу, він знайшов Джона Рокфеллера в ще гіршому стані. Справа в тому, що він щойно отримав телеграму з повідомленням про те, що товар не постраждав. І Джон Рокфеллер розхвилювався через те, що мав витратити сто п'ятдесят доларів! Він навіть не просто розхвилювався, він захворів і був змушений лягти в ліжку. Тільки уявіть собі! У той час, коли його прибуток складав п'ятсот тисяч доларів на рік, він так розхвилювався через втрачені сто п'ятдесят доларів, що був змушений провести цей день у ліжку.

У нього не було часу грати, не було часу відпочивати, не було часу ні на що, крім заробляння грошей. Коли його партнер Джордж Гарднер разом зі своїми трьома друзями придбав нову яхту за дві тисячі доларів і запросив Рокфеллера на морську прогулянку, той відмовився. Коли Гарднер зайшов до офісу в суботу й побачив, що Рокфеллер працює, він сказав: «Та годі тобі працювати, Джон, поїхали з нами. Ось побачиш, як це буде весело! Забудь хоча б на день про роботу, розвійся!» Рокфеллер люто подивився на свого партнера й відповів: «Джордже Гарднер, ти найнесподіваніша людина, яку я знаю. Узявши гроші в банку, ти підмочив свою репутацію й утратив мою довіру. Я сподіваюсь, ти розумієш, що це вплине на наш спільний бізнес. Ні, я не поїду на твоїй яхті — я навіть не хочу її бачити!» І Рокфеллер залишився тнути спину в офісі на локітті.

Брак потуги гумору й усвідомлення тимчасовості успіху були супутниками Джона Рокфеллера під час його ділової кар'єри. Через багато років він сказав: «Я ніколи не лягав спати, не нагадавши собі, що мій успіх тільки тимчасовий».

Він володів мільйонами, але не міг спокійно спати, адже боявся, що втратить те, що має. Не дивно, що хвилювання зруйнувало його здоров'я. Він ніколи не розважався, ніколи не ходив у театр, ніколи не грав у карти, ніколи не брав участі у вечірках. За словами Марка Ханні, Джон Рокфеллер божеволів, коли йшлося про гроші. «Взагалі він був нормальною людиною, але коли йшлося про гроші, Рокфеллер втрачав здоровий глузд».

Однзак Рокфеллер якось признався своєму сусіду в Клівленді, штат Огайо, що він, як і всі, «хоче, щоб його любили», але він був

таким нечуйним і підозрілим, що він мало кому подобався. Його компаньйон, Морган, відмовився від спільного з Рокфеллером бізнесу. «Мені не подобається ця людина, — фиркнув він, — я не хочу з ним мати нічого спільного». Навіть рідний брат Рокфеллера так його ненавидів, що вивіз із фамільного маєтку всю свою родину. «Ніхто з моєї родини не буде жити на землі, що належить Рокфеллеру».

Колеги й підлеглі Рокфеллера дуже боялися його, але іронією долі було те, що він боявся їх: адже вони могли розбобтати секрети фірми!

Він так боявся зради, що, підписавши контракт на десять років, попередив партнера, щоб він нікому нічого не казав, навіть власній дружині! «Закрий рота і займайся ділом» — це був лозунг Джона Рокфеллера.

І ось на самому апогеї його кар'єри, коли золотого лилося в його скрині, як лава тече з Везувію, раптом спалахнув скандал. Рокфеллера — магната компанії «Стендерт Ойл» звинуватили в крадіжці й злочинній змові з деякими залізничними компаніями з метою знищення конкурентів.

У нафтових регіонах Пенсільванії Джона Д. Рокфеллера люто ненавиділи. Підприємці, бізнес яких він зруйнував, навіть повісили його опудало. Багато з них мріяли накинути мотузку на тонку шию справжнього Джона Рокфеллера й повісити його на суку дикої яблуні.

Кожного дня Рокфеллер отримував гнівні листи, у яких адресанти загрожували вбити його. Він навіть найняв охоронців, щоб захистити себе від убивць. Проте Рокфеллер намагався не зважати на ненависть і погрози скривджених ним людей. Якимось чином зауважив: «Ви можете скільки завгодно кривдити й зневажати мене, але вам не вдасться перешкодити мені». Але він не зміг витримувати це довго, адже передусім він був простою людиною. Ненависть, а також постійне хвилювання насамперед вразили його здоров'я. Зустрівшись із новим ворогом, атакуючим зсередини, — хворобою — він не знав, що робити і як повестися. Спочатку він намагався приховати свої недуги, намагався не думати про них. Але безсоння, нетравлення шлунка, облісіння — усі ці симптоми нервового перенавантаження було важко приховати. Врешті-решт лікарі повідомили Рокфеллеру жорстоку правду. У нього був вибір: або гроші і, як наслідок, хвилювання, або життя. Вони попередили Рокфеллера, що він або відійде від справ, або помре. Рокфеллер обрав перше. На жаль, до цього моменту хвилювання, страждання, страхи вже підірвали його здоров'я. Коли Іда Тарбелл — найславетніша авторка біографічних праць в Америці — побачила

Рокфеллера, вона була просто шокована. Вона писала: «Його обличчя здавалося дуже старим. Це був найстаріший чоловік, якого я бачила в своєму житті». Старий? Як це може бути? Рокфеллер був трохи молодший за генерала Мака Артура, коли той висадився на Філіппінах! Але Рокфеллер став таким немічним, що Іда Тарбелл пожаліла його. У той час письменниця працювала над книгою, яка мала викрити компанію «Стендерт Оіл», і вона не мала підстав жаліти людину, яка створила цього восьминога. Проте, коли вона побачила, як Рокфеллер викладає в недільній школі, пильно вдивляючись в обличчя своїх учнів, у неї було почуття, на яке вона «сама не чекала, але яке з часом посилилось: *мені було жаль цю людину. Я не знаю гіршого товариша, ніж острах*».

Коли лікарі взялися за спасіння життя Рокфеллера, вони наказали йому жити згідно трьох правил, і решту свого життя він додержувався цих трьох правил:

1. Уникай хвилювання. Ніколи ні про що не хвилюйся.
2. Розслабляйся й роби вправи на свіжому повітрі.
3. Дотримуйся дієти. Завжди припиняй їсти, коли ти ще трохи голодний.

Джон Д. Рокфеллер послухався лікарів, і ці правила, мабуть, і врятували його життя. Він відійшов від справ, навчився грати в гольф, почав займатися садівництвом, спілкуватися з сусідами, грати в ігри й співати пісні.

Але в житті Рокфеллера трапилася ще одна важлива зміна. Як писав ще один біограф Рокфеллера Уінклер, «у нього з'явився час для міркувань». Він почав думати про інших. Він припинив думати про те, скільки грошей він *заробить*, а почав міркувати про те, чого ті гроші варті в системі людських цінностей.

Іншими словами, Рокфеллер *тепер почав свої гроші віддавати*. Спочатку це було непросто. Коли він хотів пожертвувати свої гроші церкві, деякі з проповідників стали протестувати й кричати, що це «брудні гроші»! Але Рокфеллер не здавався. Він дізнався про невеличкий коледж на березі озера Мічиган, який збиралися закрити через брак коштів на його утримування. Рокфеллер прийшов на допомогу, вклавши мільйони доларів у цей навчальний заклад, перетворивши його на всесвітньо відомий Чиказький університет. Він намагався також допомогти неграм. Він жертвував гроші на розвиток таких навчальних закладів для негрів, як коледж Тускеджі.

Рокфеллер також допоміг медицині в боротьбі з нематодами. Коли доктор Чарльз В. Стайлз, голова розробок з цього захворювання, сказав: «Урятувати людину від нематоди — хвороби, яка поразила південь нашої країни, — коштуватиме всього п'ятдесят центів, але хто дасть ці п'ятдесят центів?» Рокфеллер. Він

витратив мільйони, щоб позбавити південні регіони цієї страшної інфекції. Але він не зупинився й на цьому. Він організував велику міжнародну фундацію — фундацію Рокфеллера, яка спрямувала свою діяльність на боротьбу з різними захворюваннями.

Я не можу безпристрасно говорити про це, оскільки завдячую фундації Рокфеллера своїм життям. Як добре я пам'ятаю 1932 рік, коли я був у Китаї і там почалася епідемія холери з центром у Пекіні. Китайські селяни вмирали, як мухи; і серед цього кошмару в китайців, так само як і в «іноземців», з'явилася можливість зробити щеплення в медичному коледжі Рокфеллера. Саме тоді я вперше усвідомив, що саме дали світу рокфеллерівські мільйони.

Ніколи в історії людства не існувало організації, подібної до фундації Рокфеллера. Ця фундація унікальна. Рокфеллер знав, що в країні діє багато небайдужих людей: проводяться дослідження, відкриваються коледжі, лікарі борються з хворобами; але він також знав, що часто високоінтелектуальній праці заважає брак коштів. Рокфеллер вирішив допомогти цим діячам на благо людства — ні, не купити їхні лабораторії разом з їхніми розробками, а дати їм гроші, щоб вони самі змогли розв'язати свої проблеми. Сьогодні ми з вами завдячуємо Джону Рокфеллеру за чудо пеніциліну й десятки інших відкриттів, які він фінансував. Ми можемо йому подякувати також за те, що наші діти не вмирають більше від менінгіту — хвороби, яка колись убивала чотирьох дітей із п'яти. Розробки в галузі лікування туберкульозу й малярії, грипу й дифтерії теж велися завдяки коштам Рокфеллера.

А як почувався у зв'язку з усім цим сам Рокфеллер? Чи отримав він спокій душі, почавши віддавати гроші? Так, нарешті він був заспокоєний. За словами Аллана Невінса, «якщо люди думали, що Рокфеллер на початку століття тільки й знав що хвилювався через нападки на «Стендерд Ойл», то вони дуже помилялися».

Рокфеллер став щасливою людиною. На відміну від колишнього Рокфеллера, він ніколи не хвилювався. Зазнавши найвеличезнішої за роки його кар'єри поразки, Рокфеллер не те що не хвилювався, а навіть спокійно проспав усю ніч! Того вечора Рокфеллеру повідомили, що компанію, яку він збудував і очолював — «Стендерт Ойл» — примушують сплатити «найвеличезніший в історії штраф». Як вважав американський уряд, «Стендерт Ойл» була монополією, що являло собою пряме порушення антитрастового закону. Боротьба між «Стендерт Ойл» і урядом США тривала п'ять років. Найкращі адвокати країни захищали інтереси компанії в судовій справі, яка була визнана найдовшою судовою справою в історії. Але «Стендерт Ойл» програла цей процес.

Коли прокурор округу Кеннесоу Лендіс оголосив рішення суду, адвокати злякались, що для старого Джона Рокфеллера ця новина стане справжнім ударом. Але вони не знали, як сильно він змінився. Увечері один із юристів зателефонував Рокфеллерові й спробував якомога делікатніше повідомити йому про поразку, закінчивши своє повідомлення такими словами: «Сподіваюсь, містере Рокфеллер, ця новина не дуже засмутить вас. Надіюсь, ви зможете спати вночі».

А що старий Джон Д.? А Джон Д. спокійно відповів у слухавку: «Не хвилюйтесь, містере Джонсон, я маю намір лягти в ліжко й спокійно спати. Надіюсь, ви теж будете спати спокійно. Добраніч!»

І це була людина, яка колись захворіла, утративши сто п'ятдесят доларів! Так, Джону Рокфеллеру знадобилося багато часу, щоб подолати хвилювання. Він «умирав» у віці п'ятдесяти трьох, але помер тільки в дев'яносто вісім років!

Пол Семпсон

Я поступово вбивав себе, оскільки не знав, як розслабитися

Ще шість місяців тому я в швидкому темпі мчав крізь життя. Я завжди був напружений і ніколи не розслаблявся. Кожного вечора я повертався з роботи додому схвилюваний і виснажений нервовим перенавантаженням. Я не розумів небезпеки такого життя, і ніхто не зупинив мене й не сказав: «Поле, ти вбиваєш себе. Чому б тобі не збавити темп? Чому б трохи не відпочити?»

Наступного ранку я знов рано прокидався, нашвидкуруч снідав, голився, одягався і їхав на роботу, так судорожно стискаючи кермо, ніби боявся, що воно вилетить у вікно і я не встигну його схопити. В офісі я весь час поспішав виконати свою роботу, потім поспішав додому й квапився, здається, спати вночі.

У результаті я впав у такий стан, що мені довелося звернутися до найкращого невропатолога в Детройті. Він порадив мені розслабитися. Він сказав, щоб я весь час намагався думати про розслаблення — коли я працюю, веду машину, обідаю й намагаюся заснути. Він сказав, що я поступово вбиваю себе, оскільки не знаю, як розслабитися.

Відтоді я навчився розслаблятися. Коли я увечері лягаю спати, я не намагаюся заснути, доки повністю не розслаблю своє тіло й не нормалізую дихання. Тоді я вранці прокидаюсь бадьорим — велике досягнення, адже раніше я вранці почувався стомленим

і напруженим. Я тепер розслаблений, коли веду машину або їм. Звісно, за кермом я пильную за рухом, але у водінні машини бере участь мій розум, а не мої нерви. Найважливіше за все розслабитися на роботі. Кілька разів на день я припиняю роботу й намагаюсь визначити ступінь своєї розслабленості. Тепер уже я, почувши телефонний дзвінок, не хапаю слухавку так, ніби хтось хоче мене нею вдарити; а коли хтось розмовляє зі мною, я почувуюся таким розслабленим, як дитина уві сні.

І що це мені дає? Життя стало значно приємнішим і радіснішим; крім того, я повністю звільнився від нервового перенапруження й хвилювання.

Місіс Джон Бергер

Зі мною трапилося справжнє диво

Хвилювання повністю пододало мене. У мене було стільки складних проблем і неприємностей, що я не відчувала радості життя.

Мої нерви були такі напружені впродовж дня, що я не могла спати вночі. Троє моїх дітей жили з різними родичами й не бачили один одного протягом тривалого часу. Мій чоловік, який щойно повернувся з армії, жив у іншому місті, намагаючись відкрити власну юридичну контору. Я на собі відчула всю нестабільність і небезпечність післявоєнного періоду.

Я хвилювалася через кар'єру чоловіка, через те, що моїм дітям бракує нормального сімейного життя. Хвилюванням я створювала загрозу своєму власному життю. Моєму чоловікові було ніде жити і єдине, що він міг зробити — побудувати власний дім. Усе тепер залежало від того, чи видужаю я, чи ні. Чим ясніше я це усвідомлювала й чим більше старалася не хвилюватися, тим більше боялася, що вже ніколи не вилікуюсь. Чим краще я це усвідомлювала й чим більше старалася вилікуватися, тим більше я боялася, що мені це не вдасться. Мені здавалося, що я вже не маю влади над собою. Я почувалася повною невдахою.

І в той момент, коли все здавалось таким безнадійним, на допомогу прийшла моя мати, якій я завжди буду вдячною за це. Вона запевнила мене, що я повинна боротися. Вона дорікала мені за те, що я впала духом і перестала контролювати свої нерви й свої думки. Вона змусила мене піднятися з ліжка й боротися за те, що я вже маю. Вона казала мені, що не можна здаватися, коли зустрічаєшся з труднощами, що замість того, щоб боятися проблем, треба сміливо дивитися їм в обличчя, і не втікати від життя, а жити.

І, отже, я встала й почала боротися. На вихідні я попросила своїх батьків поїхати додому, оскільки мені хотілося самій справитися з ситуацією. І трапилось те, чого я так прагнула, але що здавалося в той момент неможливим. Я залишилася вдома одна з двома дітьми, але я добре спала, у мене з'явився апетит і мій настрій почав поліпшуватися. Коли через тиждень батьки приїхали відвідати мене, вони були здивовані, почувши, як я співаю, працюючи білизну. Мені стало краще тому, що я відчула, що можу подолати свої нещастя. Я ніколи не забуду цю науку... Якщо проблема здається нездоланною, сміливо зустрічайте її! Починайте боротися! Не здавайтесь!

Я змусила себе почати працювати й загубилася в роботі. Нарешті ми з дітьми переїхали до нового будинку мого чоловіка. Я прагнула остаточно вилікуватись, щоб у моїх дорогих діточок була здорова, щаслива мати.

Мені подобалося будувати плани стосовно нашої оселі, стосовно майбутнього моїх дітей, стосовно мого чоловіка — тільки не стосовно мене самої. Я була занадто зайнята, щоб думати ще й про себе. І тоді зі мною трапилася дивна зміна: я стала сильнішою, я просиналася з відчуттям щастя буття, я була щаслива вже від того, що настав ще один день, і від того, що я просто живу. Хоча нудьга іноді й пролазила в моє життя, найчастіше тоді, коли я була втомленою, я наказувала собі не думати про погане й спробувати спокійно проаналізувати ситуацію. Дні, коли я була пригнічена, траплялися все рідше й рідше і врешті-решт зовсім зникли з мого життя.

Минув рік. Я маю щасливого успішного чоловіка, чудовий дім, де я проводжу не менше шістнадцяти годин на добу, трьох здорових, щасливих діточок і, найголовніше, спокій душі!

Як Бенджамін Франклін подолав хвилювання

(Лист від Бенджаміна Франкліна Джозефу Прістлі, який після того, як йому запропонували місце бібліотекаря в графа Шельбурнського, написав Бенджаміну Франкліну листа з проханням дати пораду. У відповідь Бенджамін Франклін розповів, як він розв'язує свої проблеми, уникаючи хвилювання)

Лондон, 19 вересня 1772 року

Шановний пане! Щодо справи, яка так важлива для вас і стосовно якої ви просили поради, я не можу, не знаючи всіх обставин, порадити, *яке саме* рішення прийняти, але, якщо бажаєте,

я можу розповісти, як саме його прийняти. Ситуація, як правило, здається нам складною, тому що коли ми починаємо міркувати над нею, ми водночас не усвідомлюємо всі плюси й мінуси цієї ситуації. Іноді ми бачимо тільки позитивне, іноді, навпаки, тільки її негативні риси, випускаючи з виду інший бік проблеми. Тому, відповідно до наших цілей і бажань, у баченні нами ситуації пре-валюють то одні риси, то інші, і ця неясність заплутує нас.

Щоб уникнути цієї проблеми, я звичайно розподіляю лист па-перу на дві колонки. В одній я пишу «За», а в іншій — «Проти». Потім, поміркувавши над проблемою три-чотири дні, я записую в ці дві колонки всі свої думки, що приходили мені в голову про-тягом цього часу. Тепер, коли я маю перед очима всі плюси й мінуси ситуації, я намагаюся підрахувати їхню значущість для мого життя. Коли вагомість «За» в одній колонці дорівнює «Проти» в іншій, я викреслюю ці «За» й «Проти». Якщо, на мою думку, два «За» дорівнюють трьом «Проти», я викреслюю всі п'ять. Та-ким чином, я доходжу висновку, чи справа має більше «За» чи «Проти». Потім я ще пару днів обмірковую ситуацію, і якщо до мого графіка не додається нічого важливого, я приймаю рішення відповідно до попереднього висновку. Навіть якщо важливість цих «За» й «Проти» не може бути зважена за допомогою алгебраїчних рівнянь, мені допомагає те, що я маю всі суттєві ознаки ситуації перед очима; крім того, складання такого листа дає можливість обдумати все спокійно й уникнути поспіху. Взагалі, я вважаю, що цей метод зіставлення «За» й «Проти» дуже ефективний; для себе я його називаю «моральна або розумна алгебра».

Бажаю вам прийняти правильне рішення.

Щиро Ваш,

Бен Франклін

Катерина Холкомбе Фармер

**Я так хвилювалася,
що вісімнадцять днів не могла їсти**

Три місяці тому я була така схвильована, що чотири дні не їла й не спала і вісімнадцять днів не могла їсти. Мене починало нуди-ти від самого запаху їжі. Важко описати словами, яких душевних мук я зазнала. Я думала, що помру або збожеволію. Одне я знала напевне: я так далі не витримаю.

Усе змінилося в моєму житті в той день, коли до мене потрапив рукопис цієї книги. Останні три місяці я просто з нею не розлуча-лася, вивчаючи кожну сторінку, запекло намагаючись навчитися

нового способу життя. Мені важко повірити в те, що в моєму ставленні до життя відбулися такі величезні зміни, і також у те, що я нарешті віднайшла емоційну рівновагу. Я тепер здатна зустрічати новий день із високо піднятою головою. Тепер я розумію, що раніше я ледве не збожеволіла не через реальні проблеми: я нервувалася й страждала через те, що вже трапилося учора, або через те, що може трапитися завтра.

А зараз, коли я відчуваю, що починаю через щось хвилюватися, я відразу ж наказую собі зупинитися й починаю застосовувати методи подолання хвилювання, про які прочитала в цій книзі. Якщо ж я схильна нервуватися через щось, що я маю зробити сьогодні, я напружуюся й покінчую з цією справою, щоб відразу викинути її з голови.

Коли ж переді мною постають проблеми, які колись збивали мене з глузду, я спокійно починаю діяти відповідно до тих трьох етапів, які були описані в другому розділі першої частини. По-перше, я питаю себе, що найгірше може трапитися. По-друге, я намагаюся змиритися з цим. По-третє, я зосереджуюсь на проблемі й намагаюся зрозуміти, як поліпшити ситуацію, з якою я вже готова змиритися, — якщо доведеться.

Коли я починаю хвилюватися через щось, що я не можу змінити, і якщо я не хочу з цим змиритися, я зупиняюся й читаю таку молитву:

Господь подарував мені благодать сприймати те,
Що я не можу змінити, й мужність
Долати те, що я можу подолати, і мудрість
Відчуті різницю.

Відтоді як я почала читати цю книгу, я почала жити новим, радісним життям. Я більше не дозволяю хвилюванню руйнувати своє здоров'я й щастя. Я спокійно сплю дев'ять годин на добу й відчуваю насолоду від смачної їжі. Я насолоджуюсь життям. Я почувуюся так, ніби пелена впала з моїх очей; відкрилися двері, і я, мовбито вперше, побачила й вразилася красі навколишнього світу. Я вдячна Богові за те, що живу — живу в такому прекрасному світі!

Я пропоную вам також прочитати цю книгу. Тримайте її біля свого ліжка; підкреслюйте найважливіші для вас моменти. Вивчайте цю книгу; користуйтеся порадами, які наведені в ній. Адже це не «книга для читання» у звичайному розумінні: це ваш «путівник» до нового життя!

ЗМІСТ

Як завойовувати друзів та впливати на людей

Передмова до перевидання	5
Як і чому було написано цю книгу	7
Дев'ять пропозицій щодо найефективнішого використання цієї книги	13

Частина перша

ОСНОВНІ СПОСОБИ СПІЛКУВАННЯ З ЛЮДЬМИ

<i>Розділ</i> 1. «Якщо ви хочете дістати меду, не перевертайте вулик!»	17
<i>Розділ</i> 2. Велика таємниця обходження з людьми	28
<i>Розділ</i> 3. «Той, хто поводитьься так, має весь світ. Той, хто не може, — мандрує окремою стежкою»	38
<i>Резюме.</i> Основні способи спілкування з людьми	51

Частина друга

ШІСТЬ СПОСОБІВ ПРИВЕРНУТИ ДО СЕБЕ ЛЮДЕЙ

<i>Розділ</i> 1. Поводьтєся так, і ви будете всюди охоче прийняті	52
<i>Розділ</i> 2. Простий спосіб справити гарне перше враження	62

<i>Розділ</i>	3. Якщо ви цього не робите,— чекайте на неприємності	68
<i>Розділ</i>	4. Найлегший спосіб стати гарним співрозмовником	74
<i>Розділ</i>	5. Як зацікавити людей	81
<i>Розділ</i>	6. Як швидко привернути до себе людей	84
<i>Резюме.</i>	Основні способи привертати до себе людей	93

Частина третя

ЯК ЗРОБИТИ ЛЮДЕЙ ПРИХИЛЬНИКАМИ ВАШОЇ ТОЧКИ ЗОРУ

<i>Розділ</i>	1. Не можна виграти, сперечаючись	94
<i>Розділ</i>	2. Певний спосіб придбати ворогів і як цього уникнути	100
<i>Розділ</i>	3. Якщо ви припустилися помилки, визнайте це ...	108
<i>Розділ</i>	4. Крапля меду	113
<i>Розділ</i>	5. Таємниця Сократа	119
<i>Розділ</i>	6. Спосіб запобігти незадоволенню	124
<i>Розділ</i>	7. Як домогтися співпраці	127
<i>Розділ</i>	8. Формула, що творить диво	131
<i>Розділ</i>	9. Те, чого прагне кожний	134
<i>Розділ</i>	10. Заклик, на який відгукнеться кожний	139
<i>Розділ</i>	11. Кіно робить це. Телебачення робить це. Чому цього не робите ви?	143
<i>Розділ</i>	12. Коли нічого не діє, спробуйте це	146
<i>Резюме.</i>	Зробіть людей прихильниками своєї точки зору	149

Частина четверта

БУДЬ ЛІДЕРОМ. ЯК ЗМІНИТИ ЛЮДИНУ, НЕ ОБРАЖАЮЧИ ЇЇ І НЕ ВИКЛИКАЮЧИ ОБУРЕННЯ

<i>Розділ</i>	1. Спосіб указати людині на її помилку	150
<i>Розділ</i>	2. Як критикувати, не викликаючи ненависті	154

<i>Розділ</i>	3. Передусім за все викривайте свої власні помилки	156
<i>Розділ</i>	4. Ніхто не в захваті від наказів	160
<i>Розділ</i>	5. Надавайте людині можливість зберегти гідність	161
<i>Розділ</i>	6. Як спонукати людину до успіху	164
<i>Розділ</i>	7. Дайте собаці гарне ім'я	167
<i>Розділ</i>	8. Умійте показати, що помилку легко виправити	170
<i>Розділ</i>	9. Зробіть так, щоб люди охоче виконували те, що ви хочете	173
<i>Резюме.</i>	Будьте лідером	176
	Коротко про видатну особу	177

Як виробляти в собі впевненість і впливати на людей, виступаючи прилюдно

<i>Вступ</i>	187
--------------------	-----

Частина перша

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОЇ ПРОМОВИ

<i>Розділ</i>	1. Набування основ майстерності	189
<i>Розділ</i>	2. Розвиваючи впевненість	199
<i>Розділ</i>	3. Говорити ефективно, швидко та легко	207
<i>Резюме.</i>	Основні принципи ефективної промови	214

Частина друга

ПРОМОВА, ОРАТОР ТА ПУБЛІКА

<i>Розділ</i>	4. Заслуговуючи на право говорити	215
<i>Розділ</i>	5. Оживіть промову	224
<i>Розділ</i>	6. Перетворіть промову на бесіду зі слухачами ...	228
<i>Резюме.</i>	Промова, оратор та публіка	236

Частина третя
МЕТА ПІДГОТОВЛЕНОЇ
ТА ІМПРОВІЗОВАНОЇ ПРОМОВ

<i>Розділ</i> 7.	Коротка промова, яка змушує діяти	237
<i>Розділ</i> 8.	Інформуючі промови	247
<i>Розділ</i> 9.	Переконуючі промови	256
<i>Розділ</i> 10.	Імпровізовані промови	264
<i>Резюме.</i>	Мета підготовленої та імпровізованої промов ...	269

Частина четверта
МИСТЕЦТВО СПІЛКУВАННЯ

<i>Розділ</i> 11.	Проголошування промови	271
<i>Резюме.</i>	Мистецтво спілкування	277

Частина п'ята
ПРОБЛЕМА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОМОВИ

<i>Розділ</i> 12.	Представлення ораторів, презентація та прийняття нагород	278
<i>Розділ</i> 13.	Організація (побудування) довгих промов	287
<i>Розділ</i> 14.	Використовуйте те, чому навчилися	300
<i>Резюме.</i>	Проблема ефективності промови	307

Як перестати хвилюватись
і почати жити

Передмова	311
Як і чому була написана ця книга	315
Дев'ять пропозицій, як отримати максимальну користь від цієї книги	315
<i>Резюме.</i> Дев'ять пропозицій, як отримати максимальну користь від цієї книги	317

Частина перша
ОСНОВНІ ФАКТИ,
ЯКІ ВАМ НЕОБХІДНО ЗНАТИ
ПРО ХВИЛЮВАННЯ

<i>Розділ</i>	1. Живіть «у відсіку сьогоднішнього дня»	318
<i>Розділ</i>	2. Магічна формула, яка дозволяє знайти вихід із ситуацій, пов'язаних із хвилюванням	327
<i>Розділ</i>	3. До яких наслідків може призвести хвилювання	333
<i>Резюме.</i>	Основні факти, які вам необхідно знати про хвилювання	342

Частина друга
ОСНОВНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ ХВИЛЮВАННЯ

<i>Розділ</i>	4. Як аналізувати й розв'язувати проблеми, пов'язані з хвилюванням	343
<i>Розділ</i>	5. Як усунути п'ятдесят відсотків хвилювання, що виникає на роботі	349
<i>Резюме.</i>	Основні методи аналізу хвилювання	353

Частина третя
ЯК ПОДОЛАТИ ХВИЛЮВАННЯ РАНІШЕ,
НІЖ ВОНО ПОДОЛАЄ ВАС

<i>Розділ</i>	6. Як усунути хвилювання з вашої душі	354
<i>Розділ</i>	7. Не дозволяйте дрібницям завдавати вам неприємностей	361
<i>Розділ</i>	8. Закон, який поставить поза законом значну частину вашого хвилювання	367
<i>Розділ</i>	9. Примиріться з неминучим	372
<i>Розділ</i>	10. Установіть «обмежувач» на своє хвилювання	380
<i>Розділ</i>	11. Не намагайтеся пиляти тирсу	386
<i>Резюме.</i>	Як подолати звичку хвилюватися до того, як вона подолає вас	391

Частина четверта

СІМ ПРАВИЛ ФОРМУВАННЯ ТАКОГО УМОНАСТРОЮ, ЯКИЙ ПРИНЕСЕ ВАМ ДУШЕВНИЙ СПОКІЙ І ЩАСТЯ

- Розділ 12.* Десять слів,
які можуть змінити ваше життя 392
- Розділ 13.* Висока ціна за прагнення поквитатися 403
- Розділ 14.* Якщо ви це зробите, то ніколи
не хвилюватиметеся через невдячність 410
- Розділ 15.* Чи віддали б ви те, що маєте,
за мільйон доларів? 415
- Розділ 16.* Знайдіть себе й будьте собою:
пам'ятайте, що в світі немає більше
такої людини, як ви 421
- Розділ 17.* Якщо вам дістався лимон,
зробіть із нього лимонад 427
- Розділ 18.* Яквилікувати меланхолію за два тижні 433
- Резюме.* Сім правил формування такого
умонастрою, який принесе вам душевний
спокій і щастя 445

Частина п'ята

НАЙКРАЩИЙ СПОСІБ ПОДОЛАТИ ХВИЛЮВАННЯ

- Розділ 19.* Як мої батько й мати подолали
хвилювання 447

Частина шоста

ЯК УБЕРЕГТИ СЕБЕ ВІД ХВИЛЮВАННЯ ЧЕРЕЗ КРИТИКУ

- Розділ 20.* Пам'ятайте, що ніхто ніколи
не б'є мертвого собаку 462
- Розділ 21.* Поводьтеся так — і критика
не засмутить вас 465
- Розділ 22.* Дурниці, які я накоїв 468

<i>Резюме.</i>	Як уберегти себе від хвилювання через критику	472
----------------	---	-----

Частина сьома

ШІСТЬ ПРАВИЛ, ДОТРИМУЮЧИСЬ ЯКИХ ВИ ЗМОЖЕТЕ ЗАПОБІГТИ СТОМЛЕННЮ Й ХВИЛЮВАННЮ, ПІДТРИМУВАТИ ВИСОКИЙ ТОНУС І ДОБРИЙ НАСТРІЙ

<i>Розділ 23.</i>	Як додати годину до кожного дня вашого активного життя	473
<i>Розділ 24.</i>	Чому ви втомлюєтеся і як можна цьому запобігти	477
<i>Розділ 25.</i>	Як уникнути стомленості й виглядати молодо!	481
<i>Розділ 26.</i>	Чотири хороші трудові навички, які допоможуть вам запобігти хвилюванню ..	485
<i>Розділ 27.</i>	Як подолати нудьгу, яка викликає втомленість, хвилювання й обурення	489
<i>Розділ 28.</i>	Як позбавитися від хвилювання через безсоння	496
<i>Резюме.</i>	Шість правил, дотримуючись яких ви зможете запобігти стомленню й хвилюванню й підтримувати високий тонус і добрий настрій	501

Частина восьма

«ЯК Я ПОДОЛАВ ХВИЛЮВАННЯ». ТРИДЦЯТЬ ОДНА ПРАВДИВА ІСТОРІЯ

<i>С. І. Блеквуд.</i>	Як на мене відразу звалилося шість величезних неприємностей	502
<i>Роджер У. Бібсон.</i>	За годину я можу перетворитися на оптиміста, сповненого безмежної радості ..	504
<i>Елмер Томас.</i>	Як я позбавився комплексу неповноцінності	505
<i>Р. В. С. Бодлей.</i>	Я жив у «Саду Аллаха»	508

<i>Уільям Лайен Фелпс. П'ять методів, які я використовую, щоб подолати хвилювання</i>	510
<i>Дороті Дікс. Я пережила вчора. Я можу пережити й сьогодні</i>	512
<i>Дж. С. Пенней. Я не сподівався знов побачити світанок</i> ..	513
<i>Колонел Едді Іган. Я ходжу до спортзалу бити боксерську грушу або йду гуляти пішки</i>	515
<i>Джим Бердселл. Мене прозвали «ходьчим хвилюванням»</i>	516
<i>Доктор Джозеф Р. Сізоо. Я живу цим реченням</i>	517
<i>Тед Еріксен. Я звалився на саме дно, але вижив</i>	517
<i>Персі Уайтінг. Колись я був найвеличезнішим дурнем у світі</i>	519
<i>Джин Отрі. Я завжди намагався залишити собі шлях для відступу</i>	520
<i>Стенлі Джонс. Я почув голос в Індії</i>	522
<i>Гомер Крой. Коли шериф підійшов до парадного входу</i> ...	524
<i>Джек Демсі. Найсильнішим супротивником, з яким мені доводилося зустрічатися, було хвилювання</i> ..	526
<i>Кеслін Хелтер. Я молилася Богові, щоб мене не забрали до сирітського притулку</i>	527
<i>Камерон Шипп. У моєму шлунку бушував ураган</i>	528
<i>Реверенд Уільям Вуд. Я навчився позбавлятися хвилювання, спостерігаючи, як моя дружина миє посуд</i>	531
<i>Дел Хьюджес. Я знайшов відповідь</i>	532
<i>Луїс Т. Монтант. Час розв'язує багато проблем</i>	534
<i>Джозеф Л. Райян. Мене попередили, щоб я не намагався розмовляти або поворухнути пальцем</i>	535
<i>Ордвей Теад. Я люблю чергувати види діяльності</i>	536
<i>Конні Мак. Якщо б я не припинив хвилюватись, я б давно вже був у могилі</i>	536
<i>Арден В. Шарпе. Змінивши роботу й своє ставлення до життя, я позбавився хвилювання й вилікував виразку шлунку</i>	538

<i>Джозеф М. Коттер.</i> Тепер я шукаю зелене світло	539
<i>Як Джон Рокфеллер</i> сорок п'ять років витрачав позичений час	540
<i>Пол Семпсон.</i> Я поступово вбивав себе, оскільки не знав, як розслабитися	546
<i>Місіс Джон Бергер.</i> Зі мною трапилося справжнє диво	547
<i>Як Бенджамін Франклін</i> подолав хвилювання	548
<i>Катерина Холкомбе Фармер.</i> Я так хвилювалася, що вісімнадцять днів не могла їсти	549

Карнегі Дейл

**ЯК ЗАВОЙОВУВАТИ ДРУЗІВ
ТА ВПЛИВАТИ НА ЛЮДЕЙ**

**ЯК ВИРОБЛЯТИ В СОБІ ВПЕВНЕНІСТЬ
І ВПЛИВАТИ НА ЛЮДЕЙ,
ВИСТУПАЮЧИ ПРИЛЮДНО**

**ЯК ПЕРЕСТАТИ ХВИЛЮВАТИСЬ
І ПОЧАТИ ЖИТИ**

Переклад з англійської

Л. І. Підлісної, Т. І. Петренко, С. В. Мясоедової

Підписано до друку 25.09.07 р.
Формат 84×108/32. Гарнітура «Peterburg».
Папір газетний. Друк високий. Ум. друк. арк. 29,4.
Наклад 5000 прим. Зам. № 7-271.

Надруковано з готових позитивів
у ВАТ «Харківська книжкова фабрика ім. М. В. Фрунзе»
61057, Харків, вул. Донець-Захаржевського, 6/8