

# Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей

Дейл Карнеги

Как приобретать  
друзей и оказывать  
влияние на людей

Ключевые  
идеи за

**30** минут

Оригинальное название:

How to Win Friends & Influence People

Автор:

Дейл Карнеги

Тема:

Личная эффективность

Карнеги написал эту книгу как учебное пособие для использования на его собственных курсах. Книга уже давно стала классикой популярной психологии, поскольку каждому хочется иметь большое количество друзей, больше влияния и больше удачи. Книга как раз поможет Вам в осуществлении этих желаний.

Однажды Американской ассоциацией образования для взрослых было проведено исследование, имевшее целью выяснить, что именно желают изучать взрослые люди. В результате было установлено, что после проблемы сохранения здоровья, взрослые люди более всего интересуются сведениями о том, как разбираться в людях, как преуспевать в обществе, как располагать к себе людей и как склонять их к своему взгляду на вещи.

Книга «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей» излагает способ, взаимоотношений с людьми, эффективность которого проверена более чем двадцатилетним стажем и опытом обучения бизнесменов и специалистов.

### **Эта книга даст вам наиболее ценные навыки:**

- 1) Выведет вас из умственного тупика, даст вам новые мысли, новые мечты, новые цели.
- 2) Даст вам возможность легко и быстро приобретать друзей.
- 3) Поднимать вашу популярность.
- 4) Поможет вам склонять людей к своей точке зрения.
- 5) Увеличит ваше влияние, ваш престиж, ваше умение добиваться своего.
- 6) Наделит вас способностью привлекать новых клиентов, новых заказчиков.
- 7) Повысит ваше умение зарабатывать.
- 8) Улучшит ваши деловые качества.
- 9) Поможет вам сдерживать недовольство, избегать споров, поддерживать ровные и любезные отношения с людьми.
- 10) Сделает вас более искусным оратором, более интересным собеседником.
- 11) Научит вас легко и свободно применять принципы психологии в ежедневном общении с людьми.
- 12) Поможет вам поднимать деловой энтузиазм среди ваших сотрудников.

### **Основная мысль книги:**

Поступай с другими людьми так, как хочешь, чтобы они поступали с тобой.

## Основные приемы при сближении с людьми

***Если вы хотите достать мед, не опрокидывайте улей!***

Воздерживайтесь от критики в адрес других людей. Критика бесполезна, ибо она ставит человека в позицию обороняющегося и побуждает его искать для себя оправдание. Критика опасна, ибо она ранит драгоценное для человека чувство собственного достоинства, наносит удар по его представлению о собственной значимости и возбуждает в нем чувство обиды и негодования.

*В старой германской армии солдату не разрешалось подавать жалобу сразу после происшествия, давшего для нее повод. Он должен был сдержать первое чувство обиды, «заспать» его или «остыть». Если же он подавал жалобу немедленно в день происшествия, его наказывали. В повседневной жизни тоже следовало бы ввести подобный закон для ворчливых родителей, сварливых жен, бранящихся работодателей и целой армии несносных любителей выискивать чужие ошибки.*

Глупец может критиковать, осуждать и высказывать недовольство. И большинство глупцов так и делают. Но, чтобы понимать и прощать, необходимо овладеть характером и выработать самоконтроль.

Вместо того, чтобы осуждать людей, постараемся понять их. Постараемся постичь, почему они поступают именно так, а не иначе. Это бесконечно более выгодно и интересно. Это порождает взаимное понимание, терпимость и великодушие.

***Величайший секрет общения с людьми.***

Существует только один путь убедить кого-либо что-либо сделать — это заставить другого захотеть сделать это. Другого пути нет.

*Конечно, вы можете заставить человека «захотеть» отдать вам часы, ткнув под ребро револьвер. Вы можете принудить служащего к разовому акту повинения, пригрозив ему увольнением. Вы можете ремнем или угрозой заставить ребенка сделать то, чего вы хотите. Но эти грубые методы имеют крайне нежелательные последствия.*

Единственный способ, которым могут убедить вас что-либо сделать — это предложить вам то, чего вы хотите.

Одной из самых сильных потребностей человека является осознание собственной значительности.

*Именно желание почувствовать свою значительность вдохновило Диккенса на создание бессмертных романов. Оно вдохновило сэра Кристофера*

Критика опасна, ибо она ранит драгоценное для человека чувство собственного достоинства, наносит удар по его представлению о собственной значимости и возбуждает в нем чувство обиды и негодования

Глупец может критиковать, осуждать и высказывать недовольство. И большинство глупцов так и делают

Вместо того, чтобы осуждать людей, постараемся понять их. Постараемся постичь, почему они поступают именно так, а не иначе. Это бесконечно более выгодно и интересно

Существует только один путь убедить кого-либо что-либо сделать — это заставить другого захотеть сделать это

*Рена создать свою симфонию в камне. Это желание заставило Рокфеллера копить миллионы, которых ему никогда не истратить и богатейшего человека в вашем городе построить дом, намного превосходящий своими размерами его потребности.*

Это желание заставляет вас одеваться по последней моде, водить машину самой последней марки и распространяться о том, какие изумительные у вас дети.

Иногда люди изображают из себя беспомощных больных, чтобы привлечь к себе внимание, и обрести тем самым чувство своей значительности.

Если некоторые люди так алчут чувства значительности, что действительно сходят с ума, чтобы получить его, представьте, каких чудесных результатов мы можем достичь в отношениях с людьми, искренне признавая их значительность.

Речь не идет о лести и угодничестве — это редко оказывает воздействие на проницательных людей.

*Это мелко, фальшиво и неискренне. Этого не следует делать, и это обычно делается. Верно, что некоторые так алчут и жаждут признания, что они довольствуются и малым, подобно тому, как умирающий с голода готов есть траву и червей.*

В чем различие между высокой оценкой и лестью? Первая искренна, вторая — нет. Первая идет от сердца, вторая — сквозь зубы. Первая правдива, вторая — фальшива. Первая вызывает всеобщее восхищение, вторая — всеобщее презрение.

*Давайте честно, искренне признавать хорошие черты в других. Будьте сердечны в своем одобрении и щедры на похвалы, и люди будут дорожить вашими словами, помнить их и повторять в течение всей жизни — повторять спустя годы и после того, как вы забудете их.*

**Кто способен так поступать, с тем весь мир, кто не способен — идет в одиночестве**

*Каждое лето я хожу удить рыбу. Лично я очень люблю землянику со сливками, однако, обнаружил, что по каким-то странным причинам рыба предпочитает червей. Поэтому, когда ужу рыбу, думаю не о том, что люблю я, а о том, что любит рыба, и насаживаю на крючок не землянику со сливками, а червяка или кузнечика.*

Существует один способ в подлунном мире оказать влияние на другого человека: это говорить с ним о том, что является предметом его желаний, и показать ему, как можно этого достичь.

Единственный способ, которым могут убедить вас что-либо сделать — это предложить вам то, чего вы хотите

Одной из самых сильных потребностей человека является осознание собственной значительности

Если некоторые люди так алчут чувства значительности, что действительно сходят с ума, чтобы получить его, представьте, каких чудесных результатов мы можем достичь в отношениях с людьми, искренне признавая их значительность

*Вспомните об этом завтра, когда вы будете стараться заставить кого-нибудь что-нибудь сделать. Если, например, вы не хотите, чтобы ваш сын курил, не запрещайте ему этого, и не говорите ему, что вы этого не хотите. А наглядно ему объясните, каким образом сигареты могут закрыть ему путь в бейсбольную команду или лишить победы в забеге на сто ярдов.*

Каждое совершенное нами действие, со дня нашего появления на свет, было совершено потому, что мы чего-то хотели.

Наилучший совет, который можно дать, если вы хотите побудить кого-либо к действию — будь то в работе, домашней жизни, школе или политике — прежде всего, пробудите в нем какое-нибудь сильное желание. Кто способен сделать это, с тем — весь мир. Кто не способен — идет в одиночестве.

*Один из лучших советов в сфере тонкого искусства человеческих взаимоотношений дан Генри Фордом в его словах: «Если существует некий секрет успеха, он заключается в способности принять точку зрения другого человека и видеть вещи под его углом зрения так же хорошо, как под своим собственным». Это очень хорошо сказано. Это так просто, так очевидно, что всякий должен увидеть справедливость этих слов с первого взгляда, однако 90% людей на этой земле в 90 случаях из 100 игнорируют эту истину.*

## Шесть способов располагать к себе людей

### 1. Проявляйте искренний интерес к людям.

Один человек, проявляя неподдельный интерес к людям, может приобрести друзей за два месяца больше, чем другой за два года, изо всех сил старающийся заинтересовать их собой.

*Однако и мне и вам известны люди, в течение всей жизни, совершающие грубую ошибку, всячески намекая другим, что тем подобало бы проявлять интерес к ним. Телефонная компания предприняла детальное изучение телефонных переговоров для того, чтобы определить наиболее часто употребляемое слово. Это личное местоимение «Я». Оно было использовано 3990 раз в 500 телефонных разговорах*

Индивидуум, который не проявляет интерес к своим братьям — людям, переживает наибольшие трудности в жизни и причиняет наибольшие несправедливости другим. Из среды подобных личностей происходят неудачники и банкроты.

Если мы хотим завести друзей, давайте будем делать что-нибудь требующее от нас нашего времени, энергии, бескорыстных чувств и внимательности к другим.

В чем различие между высокой оценкой и лестью? Первая искренна, вторая — нет. Первая идет от сердца, вторая — сквозь зубы. Первая правдива, вторая — фальшива. Первая вызывает всеобщее восхищение, вторая — всеобщее презрение

Лично я очень люблю землянику со сливками, однако, обнаружил, что по каким-то странным причинам рыба предпочитает червей. Поэтому, когда ужу рыбу, думаю не о том, что люблю я, а о том, что любит рыба, и насаживаю на крючок не землянику со сливками, а червяка или кузнечика

Существует один способ в подлунном мире оказать влияние на другого человека: это говорить с ним о том, что является предметом его желаний, и показать ему, как можно этого достичь

Действительна ли подобная философия в мире бизнеса? Сотрудник одного из крупнейших банков Нью-Йорка, мистер Чарльз Р. Уолтерс, получил задание срочно подготовить конфиденциальный доклад об одной корпорации. Он знал лишь одного человека, который располагал столь необходимым ему материалом и отправился к нему с визитом. Это был президент крупной промышленной компании. Пропустив Уолтерса в кабинет президента, секретарша — молодая женщина, просунула голову в дверь и сказала президенту, что сегодня у нее нет для него марок. «Я собираю марки для своего двенадцатилетнего сына», — объяснил президент мистеру Уолтерсу.

Мистер Уолтерс объяснил причину своего визита и начал задавать вопросы. Президент отвечал неохотно, очень общими и туманными фразами. Он не хотел разговаривать и было видно, что Уолтерс не сможет склонить его к беседе. Интервью оказалось коротким и бесплодным.

«Откровенно говоря, я не знал, что мне делать, — признался мистер Уолтерс, рассказывая эту историю студентам наших курсов, — потом вспомнил, что сказала ему его секретарь: марки, двенадцатилетний сын». И припомнил также, что иностранный отдел нашего банка коллекционирует марки с писем, приходящих к нам со всех континентов.

На следующий день после полудня, я позвонил этому джентльмену и сказал лишь, что у меня есть несколько марок для его сына. Был ли я встречен с энтузиазмом в этот раз? О да, сэр. Он не смог бы трясти мою руку с большим воодушевлением, даже если бы рекламировал себя на выборах в конгресс. Он излучал радушие и доброжелательность.

С полчаса мы потратили на разговоры о марках и разглядывание фотографий его сына, а затем, даже без моей просьбы об этом, он посвятил более часа своего времени, чтобы дать мне всю необходимую информацию для меня. Он рассказал мне все, что знал сам, а потом вызвал и расспросил своих подчиненных. Он позвонил некоторым из своих коллег и засыпал меня фактами, сообщениями и корреспонденциями. Говоря языком газетчиков, я произвел сенсацию».

## 2. Улыбайтесь!

Поступки «говорят» громче, чем слова, а улыбка «говорит»: «Вы мне нравитесь. Вы делаете меня счастливым. Я рад видеть вас».

Неискренняя улыбка? Нет, она никогда не введет в заблуждение. Механика лицемерия нам известна и она нас возмущает. Говорю о настоящей улыбке, улыбке, исполненной солнечного добра, идущего из глубины души, об улыбке, которая высоко ценится на бирже человеческих чувств.

Вы должны встречать людей с радостью, если хотите, чтобы они радовались встрече с вами.

Один человек, проявляя неподдельный интерес к людям, может приобрести друзей за два месяца больше, чем другой за два года, из всех сил старающийся заинтересовать их собой

Телефонная компания предприняла детальное изучение телефонных переговоров для того, чтобы определить наиболее часто употребляемое слово. Это личное местоимение «Я»

Если мы хотим завести друзей, давайте будем делать что-нибудь требующее от нас нашего времени, энергии, бескорыстных чувств и внимательности к другим

*Вы не испытывали желания улыбаться? Что же в таком случае вам можно предложить? Две вещи. Во-первых, заставьте себя улыбаться. Если вы в одиночестве, насвистывайте или мурлыкайте какую-нибудь мелодию или песню. Поступайте так, как если бы вы были уже счастливы, и это приведет вас к счастью.*

Счастье не зависит от внешних условий. Оно зависит от условий внутренних. То, чем вы обладаете, или то, кем вы являетесь, или то, где вы находитесь, — не делает вас счастливым или несчастным. Вас делает таковым то, что вы думаете об этом.

*Улыбка. Она ничего не стоит, но создает много. Она обогащает тех, кто ее получает, не обедняя тех, кто дает. Она длится одно мгновение, память же о ней иногда сохраняется навсегда.*

### **3. Помните, что для человека звук его имени является самым сладким и важным звуком человеческой речи!**

Большинство людей не запоминает имена других людей по той простой причине, что они не уделяют достаточного времени и необходимой энергии для того, чтобы сосредоточиться, повторить и неизгладимо запечатлеть в своей памяти эти имена. Они находят для себя извинения, что слишком заняты.

Однако, одним из простейших, но в то же время эффективных и важных путей привлечения людей на свою сторону, является запоминание имен и умение дать человеку почувствовать свою значительность.

Одним из первых уроков политической грамотности является: «Помнить имя избирателя — это искусство управлять государством. Забыть — значит быть преданным забвению».

В деловой жизни и специальных контактах способность вспомнить нужное имя почти также важно, как и в политике.

*Наполеон III, император Франции и племянник великого Наполеона, гордился тем, что он, несмотря на свои монаршие заботы, был в состоянии вспомнить имя любого, однажды встреченного человека. Если он слышал произносимое имя недостаточно отчетливо, то говорил: «Извините, я плохо расслышал ваше имя». В тех случаях, когда оно было необычным, он спрашивал: «Как оно пишется?» В течение беседы, он старался несколько раз произнести только что услышанное имя, а в уме связать его с какой-нибудь характерной особенностью, выражением лица или общего вида человека. Если новый человек был лицом значительным, Наполеон прилагал дополнительные усилия, чтобы запомнить его имя. Как только он оставался в одиночестве, он записывал это имя на листке бумаги, затем сосредоточенно вглядывался в его начертание, запечатлевая его в своей*

Вы должны встречать людей с радостью, если хотите, чтобы они радовались встрече с вами

То, чем вы обладаете, или то, кем вы являетесь, или то, где вы находитесь, — не делает вас счастливым или несчастным. Вас делает таковым то, что вы думаете об этом

Помните, что для человека звук его имени является самым сладким и важным звуком человеческой речи!

Однако, одним из простейших, но в то же время эффективных и важных путей привлечения людей на свою сторону, является запоминание имен и умение дать человеку почувствовать свою значительность

памяти, и рвал листок. Этим способом он достиг того, что зрительная память и слуховая хорошо сохраняли нужное ему имя.

#### **4. Будьте хорошим слушателем и поощряйте других рассказывать о себе!**

Мы были на званом обеде, где присутствовали двенадцать других персон, но я грубейшим образом, нарушая все законы светского поведения, игнорировал всех и более часа беседовал с одним ботаником. Была уже полночь, когда я попрощался со всеми присутствующими и удалился. После моего ухода ботаник обратился к хозяину дома и высказал в мой адрес несколько комплиментов. Оказалось, что я — «интереснейший собеседник».

Интереснейший собеседник? Каким образом? Я вообще едва ли что-нибудь сказал. Я совсем не разбираюсь в ботанике и единственное, что я действительно делал — это слушал с неослабевающим вниманием. Слушал, потому что по-настоящему был заинтересован. И он чувствовал это. Естественно это было приятно. Слушать подобным образом — это самый большой комплимент, какой мы когда-либо можем сделать.

В результате он воспринял меня, как хорошего собеседника, хотя в действительности я был только хорошим слушателем, который своим вниманием воодушевлял его рассказ.

Вечный жалобщик и самый яростный критик будут усмирены и смягчены одним лишь присутствием терпеливого и сочувствующего им слушателя, который будет молчать, пока они излагают свои аргументы.

Если вам хочется знать, как сделать, чтобы люди избегали вашего общества, посмеивались над вами у вас за спиной и даже презирали вас, вот вам отличный рецепт: никогда никого долго не слушайте. Постоянно говорите только о самом себе. Если вам в голову пришла какая-нибудь мысль в то время, как говорит другой человек, не ждите пока он закончит. Поставьте его на место — прервите на полуслове.

Чтобы стать интересным, будьте интересующимся. Задавайте такие вопросы, на которые собеседник ответит с удовольствием. Поощряйте его на разговор о нем самом, о его достижениях.

#### **5. Ведите разговор в круге интересов вашего собеседника!**

«Дювернуа и сыновья» — одна из Нью-йоркских хлебопекарен высшего класса. М-р Дювернуа добивался получения заказа на поставку хлеба в один из Нью-йоркских отелей. В течение четырех лет каждую неделю он наносил визит директору отеля. Он старался бывать на тех общественных приемах, где присутствовал директор. Он даже снял комнаты в отеле и жил там в надежде устроить свои дела. Но все было бесполезно.

Будьте хорошим слушателем и поощряйте других рассказывать о себе!

Вечный жалобщик и самый яростный критик будут усмирены и смягчены одним лишь присутствием терпеливого и сочувствующего им слушателя, который будет молчать, пока они излагают свои аргументы

Чтобы стать интересным, будьте интересующимся. Задавайте такие вопросы, на которые собеседник ответит с удовольствием. Поощряйте его на разговор о нем самом, о его достижениях

Ведите разговор в круге интересов вашего собеседника!



Однажды он понял, что надо изменить тактику. Решил выяснить, что интересует этого человека, чем он увлекается сильнее всего. Вскоре ему стало известно, что директор является президентом международного общества владельцев отелей. Где бы не происходили съезды этого общества, он непременно присутствовал на них, даже если ему для этого надо было перелетать через горы и пересекать моря и пустыни.

Итак, когда м-р Дювернуа увидел его в следующий раз, то завел с ним разговор о деятельности этого общества. В течение получаса директор отеля восторженно рассказывал ему о своем обществе. О хлебе речь тогда не зашла. Однако, несколькими днями позже м-ру Дювернуа позвонил служащий отеля и попросил прийти с образцами продукции и списком цен.

«Не знаю, что вы сделали со стариком, — сказал он, — но только он ни о ком кроме вас, и слышать не хочет».

«Четыре года я трубил этому человеку в уши о том, что я хочу получить от него заказ, и еще протрубил бы столько же, если бы не потрудился узнать, чем он интересуется и о чем любит разговаривать».

### **6. Давайте людям почувствовать их значительность и делайте это искренне!**

Наиважнейший закон человеческого поведения гласит: «Поступайте с людьми так, как вы хотели бы, чтобы они поступали с вами».

Вы хотите получить одобрение у тех, с кем вы вступаете в контакт? Вы хотите, чтобы вас оценили по-настоящему? Вы хотите быть значительным человеком в вашем маленьком кругу? Вы не хотите слушать дешевую лживую лесть, но жаждите искреннего признания? Вы хотите, чтобы ваши друзья и сотрудники, были искренни в своем одобрении и щедры в своих похвалах? Мы все хотим этого.

Каждый встречный человек в чем-то ощущает свое превосходство перед вами. И самый верный путь к его сердцу — это дать ему в тонкой форме понять, что вы признаете его значительность в его маленьком мире, и признаете это искренне.

Д-р Дональд М. Мак-Магон, заведующий Нью-йоркской фирмой «Лева энд Валонтэн», занимающаяся планировкой парков и садов:

«Вскоре после прослушивания лекций о том «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей», я планировал разбивку сада в имени одного известного адвоката. Владелец вышел ко мне, чтобы дать несколько указаний о том, где бы он хотел высадить кусты.

Я сказал: «Сэр, у вас замечательное хобби. Я восхищен вашими прекрасными собаками. Уверен, что вы будете выигрывать массу голубых лент каждый год на большой выставке собак в Мэдисон Сквер Гарден».

«Четыре года я трубил этому человеку в уши о том, что я хочу получить от него заказ, и еще протрубил бы столько же, если бы не потрудился узнать, чем он интересуется и о чем любит разговаривать».

Давайте людям почувствовать их значительность и делайте это искренне!

Наиважнейший закон человеческого поведения гласит: «Поступайте с людьми так, как вы хотели бы, чтобы они поступали с вами».

Каждый встречный человек в чем-то ощущает свое превосходство перед вами. И самый верный путь к его сердцу — это дать ему в тонкой форме понять, что вы признаете его значительность в его маленьком мире, и признаете это искренне

Эффект этого маленького замечания был потрясающий. «Вы правы, сказал он, — мои собаки доставляют мне много радости. Не хотите ли посмотреть мою псарню?»

Почти целый час он показывал мне своих собак и призы, которые ими были получены. Он даже принес мне их родословные и объяснял, каким генеалогическим линиям обязаны они своим умом и красотой.

Наконец, повернувшись ко мне, он спросил: «У вас есть сын?» «Да», — ответил я. «Отлично, я подарю вам щенка».

Итак, он подарил мне щенка стоимостью в сотню долларов и целый час потратил на беседу со мной единственно потому, что я выразил свое искреннее восхищение его хобби и достигнутыми результатами в нем.»

Этот прием отлично действует на любого человека. Говорите человеку о нем самом и он будет слушать вас часами.

## Двенадцать способов склонять людей к своей точке зрения

### 1. Единственный способ добиться лучшего результата в споре — это уклониться от спора.

В жизни я принимал участие в тысячах споров и имел возможность оценить их результаты. На этом основании пришел к заключению, что существует только один способ в подлунном мире добиться наилучшего результата в споре — это избежать спора.

Избегайте споров, подобно тому, как вы избегаете гремучих змей и землетрясений. В девяти случаях из десяти по окончании спора каждый из его участников становится убежден более твердо, чем когда-либо ранее, в своей абсолютной правоте.

Вы не можете выиграть спор. Предположим, что вы восторжествовали над своим оппонентом и сразили его своими аргументами наповал, доказав ему, что он ничего не стоит в данном вопросе. И что тогда? Вы чувствуете себя великолепно. А он? Вы заставили его испытать унижение. Вы ранили его гордость. И ваш триумф вызовет у него только жажду отмщения.

### 2. Проявляйте уважение к мнениям других. Никогда не говорите человеку, что он неправ.

Даже при самых благоприятных обстоятельствах очень трудно побудить людей к перемене взглядов.

Людей следует учить так, как будто вы не учите их, и то, чего они не знают преподносить им так, как будто они просто забыли.

Этот прием отлично действует на любого человека. Говорите человеку о нем самом и он будет слушать вас часами

Существует только один способ в подлунном мире добиться наилучшего результата в споре — это избежать спора

Вы не можете выиграть спор

Людей следует учить так, как будто вы не учите их, и то, чего они не знают преподносить им так, как будто они просто забыли

Если человек высказал утверждение, которое вы считаете ошибочным или даже вы знаете, что оно ошибочно — нет ничего лучше, как начать словами: «Ну и ну! А я думал совсем иначе. Но я, конечно, могу ошибаться. Со мной это не раз бывало. Давайте проверим факты».

Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы никогда не окажетесь в затруднительном положении. Такая позиция преградит путь всем спорам и воодушевит собеседника проявить такую же честность, откровенность и широту мышления, как и вы.

Однажды, когда Бенджамин Франклин был еще неловким юнцом, один пожилой квакер из их общины отвел его в сторонку и хорошенько выторол пучком весьма горьких для его самолюбия истин, вроде нижеследующего:

«Беня, ты невозможен. Высказанные тобой мнения звучат оскорбительно для каждого, кто с тобой не согласен. Ты стал столь несдержан в проявлении своих мнений, что их никто уже и слышать не хочет. Даже твои друзья находят, что они лучше проводят время, когда тебя нет среди них. Ты так много знаешь, что уже не найдется человека, который мог бы стремиться к тому, чтобы спорить с тобой, что ведет только к неловкому положению и причиняет неприятности. Таким образом, ты не подаешь надежд расширить когда-нибудь круг своих знакомых, а он и сейчас весьма узок».

Интересна его реакция на этот резкий разговор. Он понял, что недостатки, за которые его отчитали, обрекали его на ошибки и конфликты в общественной жизни. Тогда он начал менять свою оскорбительно-нетерпимую манеру обращения с людьми.

«Я взял себе за правило, — говорил Франклин, — вообще воздерживаться от прямых возражений на высказанное кем-либо другое мнение и от каких-либо категорических возражений и утверждений со своей стороны. Я запретил себе употребление таких слов, содержащих в себе категорические нотки, как «конечно», «несомненно» и т.п. и заменил их в своем лексиконе выражениями: «представляю себе», «предполагаю» или «в настоящее время мне это представляется таким образом». Скромная манера, в которой я стал предлагать свои мнения, способствовала тому, что их стали принимать без возражений. Ошибившись, я не отказывался теперь исправлять свои ошибки и не оказывался в столь прискорбном положении, как раньше, и, будучи первым, гораздо легче брал верх над ошибочным мнением других тем, что приписывал самому себе их ошибки».

Не спорьте со своими клиентами или со своими начальниками или со своими конкурентами. Не говорите им, что они не правы, не доводите дело до ссоры, лучше употребите немного дипломатии.

Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы никогда не окажетесь в затруднительном положении

Не спорьте со своими клиентами или со своими начальниками или со своими конкурентами. Не говорите им, что они не правы, не доводите дело до ссоры, лучше употребите немного дипломатии

### 3. Если вы ошиблись, признайте это сразу и искренне

Несмотря на то, что Карнеги жил в центре Нью-Йорка, в нескольких минутах ходьбы от его дома находился дикий девственный лес, в котором он любил прогуливаться со своей собачкой.

Это был дружелюбный и совершенно безобидный песик, поэтому он гулял без поводка и намордника. Однажды им встретился конный полисмен, который решил продемонстрировать свою власть и пригрозил штрафом за подобное нарушение закона в следующий раз, мотивируя это тем, что собака может кого-нибудь напугать или загрызть белку. Карнеги не стал спорить и безропотно пообещал повиноваться.

И в течение некоторого времени он соблюдал повиновение, но собачке не нравился ни намордник, ни поводок, поэтому хозяин стал как прежде отпускать его погулять. Так продолжалось какое-то время, пока они не попались «с поличным».

*Однажды пополудни, спускаясь с Рексом по склону холма, внезапно, к своему ужасу, мы увидели прямо перед собой Его Величество Закон, восседающий верхом на гнедой лошади. Передо мной бежал Рекс и направился прямо к полисмену. Я был застигнут на месте преступления. Понимая это, не стал дожидаться, когда полисмен откроет рот. Я опередил его и сказал: «Сэр, вы поймали меня с поличным. Я виноват. У меня нет ни алиби, ни смягчающих обстоятельств. Вы предупредили меня на прошлой неделе, что оштрафуете, если я приведу еще раз собаку в парк без намордника и поводка».*

*«Ну уж так и быть — ответил довольно мягко полисмен. Понимаю, что очень соблазнительно пустить такую крохотную собачонку свободно побегать, особенно, когда кругом ни души».*

*«Конечно, это очень соблазнительно, — подтвердил я, — но ведь это нарушение закона».*

*«Ничего, такая собачонка никому не причинит вреда». — возразил полисмен.*

*«А вдруг она загрызет белку?» — заметил я.*

*«Ладно, ладно. По-моему, вы уж чересчур серьезно отнеслись к этому. Заключил он. Вот, что я скажу вам. Гуляйте с ней по ту сторону холма, где я не буду вас видеть, и забудем об этом».*

Полисмен, как и все люди, желал чувствовать свою значительность, и когда Карнеги стал покаянно осуждать себя, у него остался единственный способ дать пищу этому чувству — это проявить великодушие.

Но представьте, что он пытался бы искать для себя оправдание. Вам не трудно будет представить результат, если вы когда-нибудь имели счастье спорить с полисменом.

Оправдывать свои ошибки способен любой дурак – большинство дураков так и делает – но для того, чтобы добровольно признать свою ошибку, нужно известное благородство и способность подняться над уровнем большинства

Оправдывать свои ошибки способен любой дурак — большинство дураков так и делает — но для того, чтобы добровольно признать свою ошибку, нужно известное благородство и способность подняться над уровнем большинства.

#### 4. Вначале проявите свое дружеское отношение

В 1915 г. Рокфеллер был самым ненавистным человеком в Колорадо. Одна из наиболее кровавых стачек в истории американской промышленности в течение двух ужасных лет потрясла штат. Разгневанные, воинственно настроенные шахтеры требовали у Колорадской топливной и металлообрабатывающей компании повышения заработной платы, а Рокфеллер контролировал эту компанию. Имущество уничтожалось, были вызваны воинские части, лилась кровь. В стачечников стреляли, их изрешеченные пулями тела лежали на мостовых.

И вот в то время, когда даже воздух был пропитан ненавистью, Рокфеллер решил убедить стачечников в справедливости своей точки зрения. И он добился этого.

После нескольких недель понадобившихся, чтобы установить контакт, Рокфеллер выступил с речью перед представителями стачечников. Эта речь привела к поразительным результатам. Она успокоила бурные волны ненависти, грозившие поглотить Рокфеллера. Она создала ему множество поклонников. В этой речи факты были представлены столь дружелюбно, что забастовщики вернулись на работу, не говоря ни слова о повышении заработной платы, ради чего они так ожесточенно боролись.

Вот начало этой замечательной речи. Вспомним, что Рокфеллер обращается к людям, которые за несколько дней перед этим хотели повесить его на высохшей яблоне, тем не менее, он не мог бы говорить более приветливо и дружелюбно, даже если бы его речь была адресована группе врачей-миссионеров.

«Это памятный день в моей жизни, — начал Рокфеллер. — Впервые мне выпало счастье встретиться с представителями рабочих этой громадной компании вместе с должностными лицами и управляющими, могу заверить вас, что горжусь тем, что я здесь, на всю жизнь запомню это собрание. Если бы оно состоялось на две недели раньше, я стоял бы здесь как чужой большинству из вас и мог бы узнать лишь несколько лиц. Однако, получив на прошлой неделе возможность посетить все поселки каменноугольного бассейна, лично поговорить почти со всеми представителями, за исключением тех, кто отсутствовал, побывав в ваших домах, побеседовав со многими из тех, кто присутствует здесь, побеседовав с вашими женами и детьми, я встречаюсь с вами здесь не как с чужими, а как с друзьями и рад, что мы воспользуемся этим случаем, чтобы именно в духе взаимной дружбы обсудить вместе наши общие интересы. Так как это собрание представителей рабочих и должностных лиц, я присутствую здесь толь-

Допустим, что он выразил бы своим тоном и намеками, что они не равны, доказал бы по всем правилам логики, что они не правы. Что бы произошло? Было бы еще больше гнева, еще больше ненависти, еще больше возмущения

ко благодаря вашей любезности, потому что не имею счастья принадлежать ни к тем, ни к другим. Однако, чувствую, что тесно связан с вами, так как представляю в известном смысле и акционеров и директоров...»

Допустим, что Рокфеллер взял бы другой курс. Допустим, что он спорил бы с этими шахтерами, бросил бы им в лицо сокрушительные факты. Допустим, что он выразил бы своим тоном и намеками, что они не равны, доказал бы по всем правилам логики, что они не правы. Что бы произошло? Было бы еще больше гнева, еще больше ненависти, еще больше возмущения.

### **5. Пусть ваш собеседник с самого начала будет вынужден отвечать вам «да»**

Вступая в разговор, не начинайте его с тех вопросов, по которым вы расходитесь с вашим собеседником во мнениях. Наоборот, с самого начала разговора сделайте акцент на те вопросы — и подчеркивайте их и далее — в которых вы согласны с ним. Подчеркивайте чаще, если это существует в действительности, что вы оба стремитесь к одному и тому же и различие ваших взглядов касается лишь методов, а не конечной цели.

Когда человек сказал «нет», его самолюбие требует, чтобы он остался верен ранее высказанному. Позднее он может почувствовать, что это «нет» было неразумно, но его гордость вынуждает его упрямо держаться своего мнения. Именно поэтому так важно с самого начала направить собеседника в сторону подтверждения и согласия.

Искусный собеседник умеет добиться с самого начала нескольких «да». Этим он настраивает своего слушателя на положительную реакцию, как бы придавая его психологическим процессам общую направленность на подтверждение.

*Сократ был замечательнейшим из людей, невзирая на то, что любил разгуливать по Афинам босиком. Он совершил нечто такое, что удавалось сделать только ничтожной горсточке людей за всю историю человечества: коренным образом изменил направление человеческого мышления. И теперь, спустя 23 столетия после его смерти, его почитают, как одного из мудрейших наставников человечества, сумевших когда-либо оказать влияние на раздираемый противоречиями мир.*

В чем же заключался его метод? Говорил ли он людям, что они не правы? О, нет! Кто угодно другой, только не Сократ. Он был слишком мудр для этого. Его приемы доказательства, известные теперь под именем «сократовского метода», основывались на получении утвердительных ответов.

Он задавал вопросы, с которыми его оппонент вынужден был соглашаться. Он выигрывал одно утверждение за другим, пока не набиралась целая охапка выигранных «да». Он продолжал ставить вопросы до тех пор, пока его оппонент, не успев сообразить, как это произошло, обнаруживал,

Искусный собеседник умеет добиться с самого начала нескольких «да». Этим он настраивает своего слушателя на положительную реакцию, как бы придавая его психологическим процессам общую направленность на подтверждение

В следующий раз, когда вас охватит жгучее желание сообщить человеку, что он неправ, вспомните Сократа и мягко задайте такой вопрос, на который должен последовать положительный ответ

что пришел к заключению, против которого возражал несколькими минутами ранее.

В следующий раз, когда вас охватит жгучее желание сообщить человеку, что он неправ, вспомните Сократа и мягко задайте такой вопрос, на который должен последовать положительный ответ.

### **6. Дайте собеседнику возможность выговориться**

Большинство людей, пытаясь убедить собеседника в своей точке зрения, слишком много говорят сами. Пусть говорит ваш собеседник, он знаком со своим делом и со своими проблемами лучше, чем вы. Задавайте ему вопросы, пусть он отвечает.

Не поддавайтесь искушению прервать своего собеседника, если вы с ним не согласны. Это опасно. Он не обратит на вас никакого внимания, если у него еще имеются собственные соображения, которые он хочет вам выложить.

Несколько лет назад один из крупнейших автомобильных магнатов США вел переговоры о приобретении обивочных тканей для удовлетворения годичной потребности своего предприятия. Три крупных фабриканта представили образцы своих изделий. Образцы были рассмотрены экспертами автомобильной компании и каждому фабриканту было послано извещение с просьбой прислать своего представителя для обсуждения всех вопросов, связанных с предполагаемым контрактом.

Представитель одного из фабрикантов Р., прибыв в город, заболел ларингитом в тяжелой форме. «Когда наступила моя очередь быть заслушанным администрацией автомобильной компании, — рассказывал мистер Р., — у меня пропал голос. Я с трудом мог говорить шепотом. Меня пригласили в комнату, где я оказался лицом к лицу с экспертом по тканям, агентом по снабжению, коммерческим директором и президентом компании. Я встал и сделал героическую попытку заговорить. Но оказалось, что я с трудом могу лишь пищать.

Все сидели вокруг стола, поэтому я написал на листке из блокнота: «Господа, я потерял голос и не могу говорить».

«Я буду говорить за вас», — сказал президент. Он показал образцы моих тканей и отметил их положительные качества. Началось оживленное обсуждение достоинств моих товаров. И поскольку президент говорил вместо меня, естественно, что во время обсуждения он встал на мою сторону. Единственное участие с моей стороны заключалось в том, что я кивал и улыбался.

В результате этой единственной в своем роде конференции я заключил контракт более, чем на полмиллиона ярдов обивочных тканей общей стоимостью 1600000 долларов — самый большой заказ, когда-либо полученный мною.

Большинство людей, пытаясь убедить собеседника в своей точке зрения, слишком много говорят сами

*Точно знаю, что не потеряй я тогда голос контракт со мною не был бы подписан, так как у меня были совершенно превратные представления о всех обстоятельствах дела. Таким образом, я совершенно случайно обнаружил, как выгодно дать выговориться другому».*

Правда состоит в том, что даже наши друзья гораздо больше любят рассказывать о себе и своих достижениях, чем слушать, как мы хвастаемся нашими.

### **7. Пусть ваш собеседник почувствует, что идея принадлежит ему**

Не правда ли, вы питаете больше доверия к своим собственным идеям, чем к тем, которые преподносятся вам на серебряном блюде? А если это так, разумно ли навязывать свое мнение другим? Не лучше ли наводить их на мысль, и пусть ваш собеседник сделает сам выводы.

Никто не любит сознавать, что его вынудили сделать или купить что-нибудь. Мы предпочитаем чувствовать, что мы купили по собственному желанию или поступили в соответствии с нашими собственными желаниями, потребностями, нуждами, мыслями.

*Двадцать пять веков назад китайский философ Лао-Цзы сказал слова, которыми мы можем воспользоваться и сегодня:*

*«Причина того, что в реки и моря вливаются сотни горных потоков в том, что реки и моря расположены ниже гор. Поэтому они в состоянии властвовать над всеми горными потоками. Так и мудрец, желая быть над людьми, он становится ниже их, желая быть впереди, он становится сзади. Поэтому, хотя его место над людьми, они не чувствуют его тяжести, хотя его место перед ними, они не считают это несправедливостью».*

### **8. Честно пытайтесь увидеть вещи с точки зрения собеседника.**

Каждый человек делает или думает тем или иным способом в силу определенных причин. Постарайтесь выяснить эти тайные причины и вы будете обладать ключом к его поступкам, а может быть, и к его личности.

Искренне постарайтесь поставить себя на его место. Если вы спросите себя: «Как бы я действовал, как бы чувствовал себя, если бы был в его шкуре?» — вы сэкономите массу времени. Остановитесь на минуту и сопоставьте ваш живой интерес к собственным делам с весьма прохладным отношением ко всему остальному.

### **9. Проявляйте сочувствие к мыслям и желаниям других**

В своей великолепной книге «Психология воспитания» доктор Артур И. Гейте говорит: «Человеческое существо страстно желает сочувствия. Ребенок охотно показывает свой ушиб, или нарочно наносит себе порез, ранку, чтобы вызвать горячее сочувствие. С той же целью взрослые...

Правда состоит в том, что даже наши друзья гораздо больше любят рассказывать о себе и своих достижениях, чем слушать, как мы хвастаемся нашими

Мы предпочитаем чувствовать, что мы купили по собственному желанию или поступили в соответствии с нашими собственными желаниями, потребностями, нуждами, мыслями

Каждый человек делает или думает тем или иным способом в силу определенных причин. Постарайтесь выяснить эти тайные причины и вы будете обладать ключом к его поступкам, а может быть, и к его личности



выставляют свои раны, рассказывают о несчастных случаях, о болезнях, особенно о подробностях перенесенных хирургических операций».

Жалость к самому себе, в связи с горестями, действительными или воображаемыми, это, в той или иной степени, чувство, испытываемое каждым.

Если вы хотите установить контакт с человеком, проявляйте к нему сочувствие.

### **10. Взывайте к благородным побуждениям.**

Шесть клиентов одной автомобильной компании отказались оплатить счета за обслуживание. Ни один клиент не оспаривал свой счет целиком, но каждый считал ту или иную статью расхода неправильной. Во всех случаях имелись расписки о том, что работа выполнена. И компания заявила об этом клиентам. Это было ее первой ошибкой.

*Вот какие шаги были предприняты, чтобы добиться оплаты этих счетов:*

1) Они посетили каждого клиента и заявили в резкой форме, что пришли получить по давно просроченному счету.

2) Они дали ясно понять, что компания абсолютно и безусловно права, поэтому он, клиент, абсолютно и безусловно не прав.

3) Они намекнули, что они, компания, знают об автомобилях гораздо больше, чем клиент может надеяться когда-нибудь узнать. Тогда о чем же разговаривать.

Результат: начинался спор. Могли ли такие аргументы убедить клиента и привести к оплате счета?

К счастью, дело привлекло внимание управляющего компанией. Управляющий навел справки об этих уклоняющихся от уплаты клиентов и обнаружил, что все они пользовались хорошей репутацией и всегда вовремя оплачивали счета. Что-то было здесь не так, что-то было неправильно при подходе к ним.

*Вот шаги, сделанные управляющим:*

1) «Мой визит к каждому клиенту, — рассказывал он, — имел целью получить деньги по давно просроченным счетам, счетам, как мы знали, абсолютно верным. Но я не упомянул ни слова об этом. А сказал, что зашел выяснить, что наша компания сделала, а чего не выполнила».

2) Клиентам дал ясно понять, что пока не выслушаю их лично, ничего не в состоянии предпринять, сказал, что компания не претендует на то, что она непогрешима.

3) Я говорил каждому клиенту, что меня интересует только его машина, что он знает о ней больше, чем кто-либо другой, и является в этом отношении единственным авторитетом.

4) Предоставил возможность каждому из них говорить, и слушал с тем интересом и сочувствием, которого они жаждали и с тем интересом, на который они рассчитывали с самого начала.

Остановитесь на минуту и сопоставьте ваш живой интерес к собственным делам с весьма прохладным отношением ко всему остальному

Если вы хотите установить контакт с человеком, проявляйте к нему сочувствие

5) Наконец, когда клиент находился уже в сносном состоянии, апеллировал к его склонности вести честную игру. Взывал к благородным побуждениям и, «Прежде всего, я хочу, чтобы вы знали, что я вполне понимаю ваши чувства и понимаю, что к вам плохо отнеслись. Вам причинили неприятности и вас вывел из себя один из наших работников. Это ни в коем случае не должно было бы иметь место. Я очень сожалею и приношу извинения от лица компании. Когда я слушал ваш рассказ, на меня произвели большое впечатление ваша справедливость и терпение. И теперь, зная, что вы терпеливы и справедливы, хочу попросить вас сделать то, что вы знаете лучше кого-то другого. Вот ваш счет. С полным доверием прошу вас исправить его, как сделали бы это, будучи президентом нашей компании. Представляю вам это. Как вы скажете так и будет».

Все клиенты полностью оплатили свои счета. Но самое главное — в течение следующих двух лет все шесть клиентов приобрели у компании новые машины.

«Опыт научил меня, — говорит управляющий — если у вас нет возможности получить информацию о клиенте, то единственно правильное основание для действия считать, что клиент искренний, честный, правдивый человек, и что он жаждет оплатить расходы, когда уверен в их правильности».

## 11. Придавайте своим идеям наглядность, инсценируйте их

Сейчас время инсценировок. Просто констатировать правду недостаточно. Продажа должна быть живой, интересной, драматичной.

Вы должны пользоваться инсценировкой. Кино делает это. Радио делает это. И вам придется делать это, если вы хотите привлечь внимание.

Специалисты по устройству рекламных витрин знают мощную силу инсценировок. Так, например, фабриканты нового яда для крыс устроили в витрине выставку, в которой фигурировали две живые крысы. Когда эта витрина была открыта, выручка от продажи яда подскочила выше нормальной.

## 12. Бросайте вызов!

У одного руководителя завода был отстающий цех, рабочие которого не выполняли производственных норм.

Начальник цеха убеждал рабочих, всячески подталкивал их, ругал и проклинал, грозил увольнением. Но ничто не действовало, они не справлялись с планом.

Перед началом очередной ночной смены руководитель пришел в цех. Он попросил кусок мела и обратился к ближайшему рабочему: «Сколько плавок выдала ваша смена сегодня?» «Шесть».

Не говоря ни слова, он вывел на полу большую цифру 6 и вышел.

Когда пришли рабочие ночной смены, они увидели цифру «6» и спроси-

Если у вас нет возможности получить информацию о клиенте, то единственно правильное основание для действия считать, что клиент искренний, честный, правдивый человек, и что он жаждет оплатить расходы, когда уверен в их правильности».

Сейчас время инсценировок. Просто констатировать правду недостаточно. Продажа должна быть живой, интересной, драматичной

ли, что это значит. «Здесь сегодня был главный босс, — ответил рабочий первой смены, — он спросил сколько плавок мы выдали, и мы сказали — шесть. Он записал это на полу».

На следующее утро руководитель снова пришел в цех. Ночная смена заменила цифру «6» большим «7».

Когда рабочие дневной смены явились, они увидели на полу большую «7». Значит ночная смена считает себя лучше дневной? Ну, хорошо же. Мы покажем ей, так ли это. Они с энтузиазмом принялись за работу, и когда они вечером ушли, то оставили на полу огромное хвастливое «10». Вскоре этот отстающий цех работал лучше, чем любой другой на заводе.

В чем же суть происходящего? Чтобы добиться выполнения трудной работы, нужно пробудить дух соревнования и желание доказать свое превосходство.

Чтобы добиться выполнения трудной работы, нужно пробудить дух соревнования и желание доказать свое превосходство

## Девять способов, как изменить человека, не нанося ему обиды и не возбуждая негодования

- 1) Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинства человека.
- 2) Обращайте внимание людей на их ошибки, делая это в косвенной форме.
- 3) Прежде, чем критиковать другого человека, скажите о своих собственных ошибках.
- 4) Задавайте вопросы вместо того, чтобы отдавать приказы.
- 5) Дайте возможность человеку спасти свое лицо.
- 6) Хвалите человека за каждый даже самый скромный успех и будьте при этом искренни в своем признании и щедры на похвалы.
- 7) Создайте человеку доброе имя, чтобы он стал жить в соответствии с ним.
- 8) Пользуйтесь поощрением. Сделайте так, чтобы недостаток, который вы хотите в человеке исправить, выглядел легко исправимым, а дело, которым вы хотите его увлечь, легко выполнимым.
- 9) Делайте так, чтобы людям было приятно исполнить то, что вы хотите.