

# ДЕЙЛ КАРНЕГИ

Как завоевывать друзей  
и оказывать влияние на людей



ОБНОВЛЕННОЕ  
ИЗДАНИЕ  
ДЛЯ СЛЕДУЮЩЕГО  
ПОКОЛЕНИЯ  
ЛИДЕРОВ

Дейл Карнеги

**Как завоевывать друзей и  
оказывать влияние на людей.  
Обновленное издание для  
следующего поколения лидеров**

«Попурри»

1981, 2022

**Карнеги Д. Б.**

Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей.  
Обновленное издание для следующего поколения лидеров /  
Д. Б. Карнеги — «Попурри», 1981, 2022

ISBN 978-985-15-5365-1

Это издание представляет собой обновленный бестселлер Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», ставший классикой и изменивший к лучшему личную и профессиональную жизнь миллионов людей. Под руководством дочери Карнеги Донны новое издание претерпело некоторые изменения, чтобы быть более близким современному читателю и сохранить при этом бесценный материал оригинального текста 1936 года.

ISBN 978-985-15-5365-1

© Карнеги Д. Б., 1981, 2022  
© Попурри, 1981, 2022

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Предисловие   | 6  |
| Как и почему была написана эта книга                                | 9  |
| Девять рекомендаций для получения максимальной отдачи от этой книги | 13 |
| Часть первая  | 16 |
| 1   | 16 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                   | 19 |

**Дейл Карнеги**  
**Как завоевывать друзей и оказывать**  
**влияние на людей. Обновленное издание**  
**для следующего поколения лидеров**

*Данная книга посвящается человеку, которому нет нужды ее читать, – моему дорогому другу Гомеру Крою*

Перевод с английского выполнила Екатерина Бакушева по изданию: Dale Carnegie. How to Win Friends and Influence People: Updated For the Next Generation of Leaders. – Simon & Schuster: New York, London, Toronto, Sydney, New Delhi.

Copyright © 1936 by Dale Carnegie

Copyright renewed © 1964 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie

Revised edition copyright © 1981, 2022 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie

© Перевод, издание на русском языке. ООО «Попурри», 2023

## Предисловие

Я, дочь Дейла Карнеги, с волнением представляю вашему вниманию новое издание книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Это долгожданная возможность внести новое, сохраняя при этом верность оригинальному языку и содержанию. Хотя книга увидела свет в 1936 году, содержащийся в ней материал назвать устаревшим или неактуальным не повернется язык. Книга находит путь к сердцам многих поколений, включая и современных читателей. Даже ее название прочно вошло в повседневный обиход, его нередко перефразировали, цитировали и имитировали, упоминая в самых различных контекстах – от политических карикатур до романов.

Сейчас сложно поверить, что при публикации книги никто, и менее всего мой отец, не мог предсказать столь ошеломительного успеха. Моя мать Дороти Карнеги писала в 1981 году:

«Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» была опубликована в 1936 году тиражом всего в пять тысяч экземпляров. И Дейл Карнеги, и издатели, Саймон и Шустер, планировали ограничиться этим скромным количеством. Но, к их величайшему изумлению, книга мгновенно обрела бешеную популярность и печаталась тираж за тиражом, чтобы удовлетворить возрастающий читательский спрос.

В историю издательского дела эта книга вошла как один из международных бестселлеров всех времен. Она не оставляла читателей равнодушными и удовлетворяла потребность, не ограниченную лишь кратким периодом после Великой депрессии, что убедительно подтверждается непрерывными продажами вплоть до нынешнего дня. Книга была переведена практически на все известные языки, имеющие письменность. Каждое поколение открывает ее заново, находя в ней что-то для себя близкое и значимое.

Моя мать написала эти слова более сорока лет назад, но они не утратили правдивости и поныне.

Книга «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», проданная в количестве более 30 миллионов экземпляров, не просто эталон своего жанра: она в некоторой степени его создала. Стала первой в своем роде. В 1936 году магазинные полки еще не были заставлены рядами книг по саморазвитию. Саморазвитие обычно означало развитие приличных манер или тонкого вкуса в искусстве и литературе. Заводить друзей учились не по книге. Вы либо были успешными и популярными, либо не были.

Дейл Карнеги стремился исправить ситуацию. Он знал, что человеческим взаимоотношениям можно обучиться. Многие годы он преподавал на курсах для взрослых. Самым популярным стал «Курс Карнеги» (Carnegie Course), задуманный как занятия по ораторскому мастерству, но в реальности включавший намного больше. Карнеги полагал, что умение выступать перед публикой придает уверенности, необходимой для того, чтобы эффективно доносить свои мысли, и помогает стать именно тем, кем ты мечтаешь быть. Для отца работа была и вызовом, и радостью. Бизнес его шел в гору, отнимая все время, и ему даже в голову не приходило написать книгу на основе материалов занятий, пока к нему не обратился Леон Шимкин.

В 1934 году Шимкин, блестящий редактор из издательства S&S, посетил одну из лекций моего отца и, заинтересовавшись, записался на его курс. Увиденное и услышанное на первых нескольких занятиях настолько его потрясло, что он стал настойчиво советовать папе написать книгу.

Поначалу мой отец не особо хотел отрываться от занятий ради такого проекта, но Шимкин настаивал. Чутье подсказывало ему, что искусство общения с людьми будет обязательно пользоваться спросом, и редактор уговорил отца составить конспект книги, положив в основу записи лекций. Работая над черновиком, отец разглядел перспективу и всей душой отдался новой задаче.

Вот его слова: «Я не столько писал “Как завоевывать друзей”, сколько собирал по кусочкам, перекладывая на бумагу лекции, на которых делился с людьми секретами успеха как в бизнесе, так и в личной жизни». В то время он и не подозревал, что книга обретет аудиторию намного больше, чем слушатели его курсов.

К середине 1930-х годов мертвая хватка Великой депрессии начала ослабевать. Хотя на Европу надвигалась война, американцы пытались восстанавливать и экономику, и собственные жизни. После нужды и лишений предыдущего десятилетия люди все больше склонялись к осторожному оптимизму, стремясь реализовать свой потенциал в надежде на лучшее будущее. Идеальное время для появления книги вроде «Как завоевывать друзей».

Книга задевала за живое, и в первые же три месяца была раскуплена четверть миллиона экземпляров. Сегодня объем продаж не уменьшается, и это свидетельствует о том, что жажда человеческого общения и потребность личностного роста заложены в нашем сознании.

Все вышесказанное подводит нас к логичному вопросу: зачем перерабатывать ставшую классикой книгу, доказавшую и продолжающую доказывать свою вневременную ценность и всеобщую популярность? Зачем экспериментировать с успехом?

Убедительнее всего это объяснила моя мама в 1981 году:

Чтобы ответить на поставленный вопрос, необходимо помнить о том, что на протяжении всей своей жизни мой муж неутомимо совершенствовал свою работу. Он постоянно улучшал и вносил изменения в материалы, стараясь идти в ногу с непрерывно растущей аудиторией. Если бы он прожил дольше, то и сам бы принялся корректировать «Как завоевывать друзей», желая отразить культурные перемены, произошедшие в мире со времени первой публикации.

В этом новом издании мы продолжаем отцовскую традицию актуальной адаптации книги к следующему поколению читателей, не теряя мощного духа оригинала. Мой отец писал так же, как и говорил, в энергичном разговорном стиле, уходящем корнями в сельское среднестатистическое происхождение, и мы не хотели бы его менять. Мы сохранили живой и яркий стиль Карнеги – даже сленг 1930-х годов. Его голос мягко подталкивает читателей к часто радикальным переменам в общении с близкими, коллегами и обществом.

Мы не меняли саму книгу «Как завоевывать друзей», а лишь слегка ее освежили, так как не хотели переписывать классику или заглушать волшебный голос моего отца.

Мы убрали упоминания людей или событий, незнакомых сегодняшнему читателю либо далеких и оторванных от современных реалий, включая материал, добавленный позднее в переиздании 1981 года. Мы хотели как можно ближе придерживаться оригинала, скорректировав его при этом для завтрашнего дня, поэтому мы начали заново и опирались на первое издание 1936 года.

Утверждать, что книга «Как завоевывать друзей» вне времени, – значит недооценивать ее значимость. Даже тем, кто никогда ее не читал, хорошо знакомы многие изложенные в ней идеи. Принципы, описанные отцом, созвучны с желаниями и потребностями людей, были быстро подхвачены многими бизнесменами. В современном мире программы по развитию лидерских качеств и отделы по работе с персоналом подают советы Карнеги как «передовые стратегии». Их берут на вооружение, перефразируют и видоизменяют и профессионалы и любители, обещая раскрыть секреты повышения уверенности в себе, развития навыков управления и улучшения личной жизни.

Папа не изобретал принципы, о которых писал, однако он первым представил их именно в таком виде. Многие сегодняшние гуру, проповедующие в духе «стань лучшей версией себя», своим успехом обязаны той основе, которую эта книга заложила почти девяносто лет назад. Современные популярные книги черпают идеи из «Как завоевывать друзей». Через всю книгу красной нитью проходит ключевая мысль – нужно уметь посмотреть на окружающий мир с позиции других людей.

В эпоху политической нестабильности и социальных потрясений нам как никогда ранее необходимо учиться выстраивать человеческие отношения. На страницах этой книги вы прочтете, как вести вежливый разговор с теми, с кем вы расходитесь во мнении, узнаете, почему собеседники не прислушиваются к разумным аргументам, и научитесь преодолевать разногласия с близкими и друзьями, даже когда это кажется безнадежным. Задачи эти, безусловно, не из простых, но они крайне важны. Эта книга предлагает вам помощь, порой круто меняющую жизнь.

Мой отец сталкивался в жизни с такими же трудностями. И первым признавал, что сам он далек от того идеального знатока человеческих отношений, каким его представляли окружающие. Уроки, которые он приводит в книге, давались ему не легче, чем остальным. У него хранилась папка, подписанная «Чертовски глупые проступки», как напоминание самому себе о допущенных промахах. Например, «Сегодня мне представили двух женщин – моментально вылетело из головы имя одной из них». Или однажды он вспылil из-за игнорировавшего его служащего: «Я, человек, которому платят за то, чтобы научиться разумно относиться к людским слабостям, повел себя не лучше дикаря – грубо и неэффективно!» И еще: «Потратил двадцать минут на ненависть к Тому Г., хотя в это время должен был писать книгу о дисциплине».

В нашей семье рассказывается замечательная история о том, как однажды к нам в гости заглянул старинный мамин приятель. Родители только что поссорились. Папа все еще топал по дому, кипя от злости. Когда гость обратил на это внимание, мама кивнула в сторону отца и заметила: «Вот как ведет себя человек, написавший такую книгу». Как неоднократно признавался сам отец, «Как завоевывать друзей» он написал в равной степени для себя и для других.

Новое переиздание – дань моей искренней любви. Мне было всего четыре, когда в 1955 году папы не стало, но я хорошо его помню. Добрый, с заразительным смехом, он любил людей и всегда находил для меня время. Его голос звучит на страницах этой книги.

В процессе работы мне повезло заручиться неоценимой помощью писателя Эндрю Постмана, и сообщая мы многократно проверяли и анализировали каждую строчку «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», отсеивая лишний материал и деликатно обсуждая ценность любых вносимых исправлений, сколь бы незначительными те ни были. Я безмерно благодарна Стюарту Робертсу, нашему редактору в S&S, за огромный вклад, а также Джо Харту и Кристин Бускарино из Dale Carnegie Training за объективную критику на протяжении всего проекта. Уверена, отец был бы весьма доволен результатами. Искренне надеюсь, что и вы тоже и что вы сможете не только почерпнуть массу полезного, но и получить удовольствие от чтения.

*Донна Дейл Карнеги*



## Как и почему была написана эта книга

За первые тридцать пять лет XX века американские издательства выпустили более двухсот тысяч различных книг. От большинства из них клонило в сон, многие принесли сплошные убытки. Я сказал «многие»? Президент одного из крупнейших в мире издательских домов признался мне, что его компания, существующая семьдесят пять лет, до сих пор теряет деньги на семи из каждых восьми издаваемых книг.

Зачем же, спросите вы, я дерзнул написать еще одну книгу? Зачем вам утруждать себя ее чтением?

Справедливые вопросы. Постараюсь на них ответить.

С 1912 года я вел в Нью-Йорке образовательные курсы для представителей различных профессий, мужчин и женщин. Поначалу я ограничивался только ораторским мастерством. В ходе практических занятий взрослые люди учились выступать без подготовки, импровизировать и выражать свои мысли с большей ясностью, убедительностью и самообладанием как при деловых переговорах, так и на выступлениях перед большими аудиториями.

По прошествии некоторого времени я осознал, что, невзирая на острую потребность в повышении мастерства публичных выступлений, эти люди еще больше нуждались в обучении высокому искусству делового и социального общения.

Ко мне также пришло осознание, что подобный тренинг не помешал бы и мне самому. Оглядываясь назад, я диву даюсь, как часто мне не хватало деликатности и понимания. Жаль, что двадцать лет назад мне в руки не попала книга вроде этой! Какой бы это был бесценный дар.

Общение с людьми – это самая серьезная проблема, с которой вам придется столкнуться, особенно если вы занимаетесь бизнесом. Но то же самое можно сказать и о домохозяйке, архитекторе или инженерере. Исследования, проведенные несколько лет назад под патронажем Фонда Карнеги по повышению квалификации учителей (он никак со мной не связан), выявили один весьма существенный факт, который впоследствии был подтвержден дополнительными исследованиями Технологического института Карнеги (опять-таки не имеющего ко мне отношения). Полученные данные свидетельствовали о том, что даже в таких технических отраслях, как проектирование и инженерное дело, финансовый успех на 15 процентов обусловлен уровнем технических знаний и на 85 процентов – пониманием психологии человеческих взаимоотношений, силой характера и умением руководить людьми.

Многие годы я вел регулярные курсы в Клубе инженеров Филадельфии и в нью-йоркском отделении Американского института инженеров-электриков. В общей сложности занятия посетило более полутора тысяч специалистов. Ко мне их привел сделанный на многолетних наблюдениях вывод, что больше зарабатывают не те инженеры, кто лучше всех разбирается в своей области. За весьма умеренную зарплату можно без труда нанять сугубо технического специалиста: инженера, бухгалтера, архитектора или представителя любой иной профессии. Но высокая оплата будет предложена тому, кто не только обладает профессиональной компетентностью, но и умеет ясно излагать идеи, руководить и пробуждать в сотрудниках энтузиазм.

В период расцвета своего бизнеса Джон Рокфеллер говорил: «Умение общаться с людьми – такой же товар, как сахар или кофе. И я готов за него платить больше, чем за что-либо иное».

Не логично ли было бы предположить, что каждому колледжу в стране следует включить в свою программу курсы по развитию самого высокооплачиваемого умения? Однако если в каком-то учебном заведении и предлагается подобный практический курс для взрослых, на момент написания данной книги он остался мне неизвестен.

На протяжении двух лет Чикагский университет и Объединение школ Ассоциации молодых христиан проводили опрос с целью выявить, что желают изучать взрослые люди. Последний этап исследования прошел в Меридене (штат Коннектикут), который был выбран как

типичный американский город. Опрошено было практически все взрослое население Мери-дена. Анкета включала 156 вопросов вроде «Ваша профессия или род занятий», «Ваше образование», «Как вы проводите свободное время?», «Каков ваш доход?», «Чем вы увлекаетесь?», «Ваши профессиональные устремления», «Ваши проблемы», «Какие предметы вы больше всего хотели бы изучать?» и т. д. По результатам опроса оказалось, что первоочередной интерес для взрослых представляет здоровье; второе место занимают люди: как наладить с ними взаимоотношения, как научиться их понимать, как пробудить к себе симпатию, как расположить к себе и склонить на свою сторону.

Комитет, проводивший опрос, решил организовать курсы для взрослых в Меридене и старательно, но безуспешно искал практическое пособие на данную тему. В конце концов члены комитета обратились к одному из ведущих специалистов в области образования взрослых с просьбой порекомендовать какую-нибудь книгу, удовлетворяющую запросам группы. «Я знаю, чего хотят взрослые люди. Но такой книги еще никто не написал», – ответил он.

Я на собственном опыте убедился в верности его заявления, поскольку сам многие годы потратил на поиски практического учебника по человеческим отношениям.

Учитывая, что подобной книги не существовало, я попытался написать ее сам, планируя использовать на своих курсах. И вот вы держите ее в руках. Надеюсь, она вам понравится.

В процессе подготовки к написанию книги я прочел все, что касалось обсуждаемой темы, – от газетных колонок, журнальных статей и протоколов заседаний суда по семейным делам до трудов древних философов и психологов нового времени. Помимо этого, я нанял опытного научного сотрудника, который полтора года провел в библиотеках за изучением упущенных мною из виду материалов. Ему пришлось продираться сквозь энциклопедии по психологии, с головой погрузиться в сотни статей, проштудировать бесчисленные биографии в попытках разобраться, как великие лидеры во все времена выстраивали отношения с людьми. Мы читали их биографии. Перелопатили жизнеописания выдающихся личностей от Юлия Цезаря до королевы Виктории и Томаса Эдисона. Могу сказать, что через наши руки прошло более сотни биографий одного только Теодора Рузвельта. Мы решили не жалеть ни времени, ни денег, чтобы описать все практические способы, использовавшиеся когда-либо в истории для завоевания друзей и влияния на людей.

Я лично расспрашивал десятки успешных людей, в том числе всемирно известных: изобретателей Маркони и Эдисона, политических и государственных деятелей типа Франклина Рузвельта и генерального почтмейстера Джеймса Фарли, бизнесменов вроде основателя компании RCA Оуэна Юнга, кинозвезд Кларка Гейбла, Джоан Кроуфорд и Мэри Пикфорд, оперную певицу Хелен Джепсон, лектора и политическую активистку Хелен Келлер, исследователя Мартина Джонсона. Передо мной стояла задача – раскрыть приемы, которыми они пользовались в общении с людьми.

Опираясь на весь изученный материал, я подготовил краткое выступление под названием «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Я сказал «краткое». Но таковым оно являлось лишь вначале, а впоследствии растянулось на лекцию продолжительностью в полтора часа. Многие годы я выступал с этой лекцией перед взрослыми слушателями курсов Института Карнеги в Нью-Йорке.

Во время выступления я предлагал слушателям проверить мои рекомендации на практике в деловой и социальной среде, после чего поделиться на занятиях полученным опытом и результатами. Какое интересное задание! Этих мужчин и женщин, жаждавших самосовершенствования, приводила в восторг идея о работе в лаборатории нового типа – первой и единственной лаборатории человеческих взаимоотношений.

Данная книга не была написана в привычном понимании этого слова, а росла, подобно ребенку. Она развивалась и выросла из этой лаборатории, подпитываясь опытом тысяч людей.

Много лет назад мы начинали с набора правил, напечатанных на карточках размером не больше открытки. На следующий сезон мы отпечатали карточки побольше, затем пошли листовки, позже наступал черед брошюр, каждая последующая из которых увеличивалась в размере и тираже. После пятнадцати лет экспериментов и проб на свет появилась эта книга.

Выведенные нами правила – это не просто теории или догадки. Они творят чудеса. Как бы невероятно это ни звучало, мне доводилось быть свидетелем того, как применение описанных принципов кардинально меняло жизнь многих людей.

Приведу пример: однажды на курсы записался человек, в чьем подчинении находилось триста четырнадцать сотрудников. Годами он беспрерывно доводил их до белого каления, критиковал и бранил, нисколько не стесняясь. Из его уст не звучали добрые слова, похвала и благодарность. После изучения представленных в книге принципов работодатель круто изменил и свою жизненную философию, и подход к управлению. Сегодня в его компании царит новая атмосфера преданности, энтузиазма и сплоченности. Триста четырнадцать врагов превратились в триста четырнадцать друзей. Бизнесмен с гордостью заявил в речи перед группой: «Раньше, когда я проходил по коридорам, со мной никто не здоровался. Завидя меня, сотрудники просто отворачивались. Но теперь они все мои друзья, и даже уборщик обращается ко мне по имени».

Доходы его возросли, появилось больше свободного времени, и – что несравненно важнее – он обрел счастье и в бизнесе, и в личной жизни.

Благодаря использованию представленных принципов огромному количеству торговых агентов удалось значительно увеличить объемы продаж. Многие завели новые банковские счета, в чем раньше им отказывали. Руководители расширяли полномочия, повышали свою заработную плату. Один начальник рассказал, как применение этих принципов принесло ему огромную прибавку к зарплате. Другому менеджеру из Philadelphia Gas Works Company из-за агрессивности и неумения грамотно руководить грозило понижение в должности в возрасте 65 лет. Обучение, которое он прошел, не только помогло ему избежать понижения, но и принесло повышение с более высоким окладом.

На банкетах, устраиваемых по окончании курсов, супруги слушателей не раз признавались мне, что с тех пор, как муж или жена прошли наш тренинг, в их доме воцарились мир и покой.

Получаемые результаты нередко поражают до глубины души. Кажется, это какое-то волшебство. В некоторых случаях преисполненные энтузиазма участники курсов звонят мне домой в воскресенье – так им не терпится поделиться своими достижениями.

Один человек, воодушевившись данными принципами, засиделся до глубокой ночи, обсуждая их с другими слушателями. В три часа ночи остальные отправились по домам. А он, потрясенный осознанием собственных ошибок и вдохновленный открывающимися новыми поразительными перспективами, так и не смог уснуть. Ему не удалось поспать ни в эту ночь, ни в две последующие.

Кто он? Наивный, необразованный юнец, готовый без устали разглагольствовать о любой новой теории? Нет, отнюдь. Это был искушенный, умудренный опытом торговец произведениями искусства, человек светский, выпускник двух европейских университетов, владеющий тремя языками.

Во время написания настоящей главы я получил письмо от немецкого аристократа, чьи предки не одно поколение состояли на профессиональной военной службе у Гогенцоллернов. В этом письме, отправленном с трансатлантического лайнера, он с почти религиозной страстью поведал о применении описанных принципов.

Еще один наш слушатель – пожилой житель Нью-Йорка, выпускник Гарварда, состоятельный владелец крупной фабрики по производству ковров, – признался, что за четырнадцать недель обучения по нашей системе он узнал об искусстве влияния на людей больше,

чем за четыре года учебы в колледже. Абсурдно? Смешно? Невозможно? Конечно, вы можете заклеить приведенное утверждение любым эпитетом, каким пожелаете. Но я хочу без всяких комментариев со своей стороны привести заявление одного консервативного и чрезвычайно успешного профессора во время публичного выступления перед шестьюстами слушателями в Йельском клубе в Нью-Йорке 23 февраля 1933 года:

«По сравнению с тем, какими мы должны быть, – заявил известный психолог Уильям Джеймс, – наше сознание активно лишь наполовину. Мы задействуем только маленькую часть своих физических и умственных ресурсов. В широком смысле можно утверждать, что мы как индивидуумы реализуем далеко не весь потенциал. Каждый наделен самыми различными способностями, которые обычно так и лежат мертвым грузом».

Способности, которые обычно «лежат мертвым грузом»! Единственная цель данной книги – помочь вам выявить, развить и с пользой применять эти пассивные, неиспользуемые активы.

«Образование, – говорил доктор Джон Хиббен, бывший президент Принстонского университета, – это умение справляться с жизненными ситуациями».

Если после прочтения первых трех глав вы не научитесь хотя бы чуточку лучше справляться с жизненными ситуациями, я сочту свою работу бесполезной лично для вас. Ибо, как говорил Герберт Спенсер, английский социолог и философ, «великая цель образования – не знания, а действия».

И это книга действия.

*Дейл Карнеги, 1936*

## Девять рекомендаций для получения максимальной отдачи от этой книги

1. Если вы хотите извлечь из книги максимум пользы, вам необходимо неукоснительно выполнять одно требование, намного более важное, чем любые правила и приемы. Без соблюдения этого главного условия тысячи правил окажутся совершенно бесполезными. Но благодаря ему вы можете достичь выдающихся результатов, и в дальнейших рекомендациях не будет надобности.

Что же это за волшебное требование? Это *глубокое, страстное желание учиться, твердая решимость совершенствовать умение взаимодействовать с окружающими людьми*.

Как же пробудить в себе это стремление? Нужно постоянно напоминать о важности этих принципов лично для вас. Мысленно представляйте, как овладение ими поможет вам выстроить более счастливую, богатую и полноценную жизнь. Постоянно повторяйте себе: «Моя популярность, счастье и ощущение собственной значимости во многом зависят от моего умения общаться с людьми».

2. Сперва пройдитесь по каждой главе, чтобы получить общее представление о ней. Скорее всего, вас потянет сразу же переключиться на следующую. Не поддавайтесь искушению, если только не читаете исключительно ради развлечения. Если же вы стремитесь к совершенствованию навыков межличностных отношений, вернитесь к началу главы и вдумчиво ее перечитайте. В конечном итоге это сэкономит время и принесет больше пользы.

3. В процессе чтения чаще останавливайтесь, обдумывая прочитанное. Спрашивайте себя, как и когда вы можете применять ту или иную рекомендацию.

4. Читайте с карандашом, ручкой или маркером в руке. Встретив подходящий для себя совет, подчеркните его. Особо ценные идеи выделяйте маркером или четырьмя звездочками «\*\*\*\*». Пометки и выделения делают книгу интереснее и значительно упрощают повторный просмотр.

5. У меня была одна знакомая, которая на протяжении пятнадцати лет занимала должность офис-менеджера в крупной страховой компании. Каждый месяц она перечитывала все текущие страховые договоры. Многие из них ей приходилось перечитывать по несколько раз, из месяца в месяц, из года в год. Зачем? На собственном опыте она поняла, что только так может удерживать в голове положения заключенных договоров.

На написание одной из книг по ораторскому искусству у меня ушло почти два года. Тем не менее я был вынужден периодически освежать в памяти ее содержание, чтобы вспомнить, что сам же и написал. Просто удивительно, как быстро все забывается.

Если рассчитываете на долговременную реальную пользу от книги, не думайте, что будет достаточно один раз по ней пробежаться.

Хорошенько изучив книгу от корки до корки, обязательно перечитывайте ее каждый месяц. Держите ее на столе или положите так, чтобы она все время была у вас перед глазами, и время от времени заглядывайте в нее. Постоянно напоминайте себе о впечатляющих возможностях самосовершенствования, все еще ждущих вас в будущем. Помните: данные принципы войдут в привычку только благодаря регулярному и активному повторению и практическому применению. Другого пути нет.

6. Бернард Шоу, ирландский драматург, однажды заметил: «Если человека чему-то учить, он никогда не научится». Шоу был прав. Обучение – активный процесс, и мы учимся на собственном опыте. Поэтому, если хотите овладеть описываемыми принципами, прибегайте к ним при любой возможности, не прячьте их в дальний ящик. В противном случае они быстро выветрятся из памяти. Прочное место там занимают лишь те знания, которыми пользуются.

Вполне вероятно, вам будет нелегко постоянно придерживаться изложенных рекомендаций. Я это знаю, потому что даже мне, автору книги, порой трудно следовать собственным советам. Например, в состоянии недовольства намного проще критиковать и осуждать, чем постараться понять точку зрения другого человека. Чаше всего придирается удобнее, чем найти повод для похвалы; естественнее говорить о том, чего хотите вы, чем обсуждать желания собеседника, и т. д. Поэтому в процессе чтения помните, что вы не просто собираете информацию, а пытаетесь выработать новые привычки. И начать новую жизнь. Для этого потребуется время, упорство и ежедневная практика.

Так что почаще открывайте эти страницы. Воспринимайте книгу как учебник по человеческим отношениям. Сталкиваясь с очередной проблемой: трудное поведение ребенка, необходимость убедить супруга (супругу), партнера или начальника, улаживание конфликта с недовольным клиентом, – не поддавайтесь естественному желанию, не действуйте сгоряча. Обычно такое поведение оказывается неверным. Разумнее обратиться к книге и перечитать подчеркнутые или выделенные места. Опробуйте новые идеи и убедитесь, что они творят чудеса.

7. Давайте супруге, ребенку или деловому партнеру по доллару за каждое нарушение вами выбранного принципа. Превратите освоение правил в увлекательную игру.

8. В выступлении на одном из моих занятий президент банка с Уолл-стрит описал высокоэффективную систему, которой он пользовался для саморазвития. Имея довольно скромное формальное образование, он сумел стать одним из самых влиятельных финансистов в Америке. По его признанию, успехом он обязан именно использованию этой системы. Я постараюсь привести его слова настолько точно, насколько смогу вспомнить:

«Многие годы я вел ежедневник, куда записывал все встречи, назначенные на день. Моя семья никогда ничего не планировала на субботний вечер, потому что близкие знали, что часть субботы я уделяю образовательному процессу самопознания, анализа и оценки. После ужина я уходил к себе, открывал ежедневник и обдумывал все интервью, обсуждения и встречи, произошедшие за неделю. Я спрашивал себя:

“Какие ошибки я совершил на этот раз?”

“Что я сделал правильно, что я мог бы сделать лучше?”

“Какие уроки я могу извлечь из этого опыта?”

Как правило, эти еженедельные разборы приводили меня в уныние. Я часто удивлялся собственным оплошностям. Конечно, со временем они случались все реже. Иногда после очередного сеанса мне хотелось похлопать себя по плечу. Такая система самоанализа и самообразования, которой я придерживался много лет, принесла мне намного больше пользы, чем любой другой метод.

Она помогла мне научиться принимать решения и оказала огромную помощь в общении с самыми разными людьми. Я не могу переоценить ее значимость».

Почему бы не воспользоваться аналогичной системой для оценки того, как вы применяете описанные в книге принципы? Если вы так и сделаете, то получите два результата.

Во-первых, втянитесь в образовательный процесс, одновременно и увлекательный, и невероятно ценный.

Во-вторых, увидите, как совершенствуется ваше умение знакомиться и общаться с людьми.

9. Может быть, вам пригодится записывать свои победы после применения описанных принципов. Формулируйте конкретно. Указывайте имена, даты, результаты. Подобные записи вдохновляют на еще большие старания; а как здорово будет наткнуться на них вечером через много лет!

Итак, для получения максимальной отдачи от книги:

а) пробудите в себе глубокое страстное желание овладеть принципами построения человеческих отношений;

- б) дважды перечитывайте каждую главу, прежде чем переходить к следующей;
- в) в процессе чтения чаще останавливайтесь и обдумывайте, каким образом можно применить ту или иную идею;
- г) выделяйте или подчеркивайте каждую важную мысль;
- д) ежемесячно обращайтесь к этой книге;
- е) при любой возможности применяйте изложенные принципы на практике. Используйте книгу как руководство при решении повседневных проблем;
- ж) превратите процесс обучения в занимательную игру, пообещав другу доллар за каждое нарушение принципов;
- з) еженедельно оценивайте успехи. Спрашивайте себя, какие ошибки вы совершили, какие имеются достижения, какие уроки вы извлекли на будущее;
- и) в конце книги делайте пометки, фиксирующие, как и когда вы применяли данные принципы.

## **Часть первая**

### **Основные приемы построения отношений**

#### **1**

#### **«Если хочешь собирать мед, не стоит опрокидывать улей»**

7 мая 1931 года Нью-Йорк стал свидетелем развязки самой громкой в истории города полицейской облавы. Кроули Два Ствола – наемного убийцу, который не курил и не пил, – загнали в ловушку, словно дикого зверя, в квартире его возлюбленной на Уэст-энд-авеню.

Сто пятьдесят полицейских и детективов осадили его укрытие на верхнем этаже жилого дома. Прodelав отверстия в крыше, они пытались выкурить Кроули, «убийцу копов», с помощью слезоточивого газа. Затем на крышах соседних домов они разместили пулеметы, и более часа по одному из самых красивых районов Нью-Йорка разносился треск pistolетных выстрелов и пулеметных очередей. Скрючившись за большим креслом, Кроули бесперебойно палил в полицейских. За перестрелкой наблюдало десять тысяч возбужденных зевак. Улицы Нью-Йорка раньше не видывали ничего подобного.

После ареста Кроули комиссар полиции Э. Малруни заявил, что этот отморозок с двумя pistolетами – один из самых опасных преступников в истории Нью-Йорка. «Такой убьет и не поморщится», – сказал комиссар.

Но как воспринимал себя сам Кроули Два Ствола? Нам это известно, поскольку, пока полиция обстреливала квартиру, тот написал письмо, адресовав его «тем, кому не все равно». Кровь, хлеставшая из ран, оставила на бумаге темно-красный след. В письме Кроули пояснил: «Под этим пиджаком бьется усталое, но доброе сердце, оно никому не причинит зла».

Незадолго до ареста Кроули обнимался со своей девушкой в машине, остановившись на проселочной дороге на Лонг-Айленде. Неожиданно к машине подошел полицейский и попросил его предъявить водительское удостоверение.

Не говоря ни слова, Кроули достал оружие и осыпал патрульного градом пуль. Когда умирающий полисмен упал на землю, Кроули выскочил из машины, выхватил у того револьвер и всадил еще одну пулю в распростертое тело. Тот самый убийца, который писал: «Под этим пиджаком бьется усталое, но доброе сердце, оно никому не причинит зла».

Кроули приговорили к казни на электрическом стуле. Когда его доставили в комнату в Синг-Синге, где приводились в исполнение смертные приговоры, думаете, тот спросил: «Меня осудили за убийство людей?» Нет, он заявил: «Меня осудили за то, что я защищался».

Суть этой истории в следующем: Кроули Два Ствола не считал себя виновным.

Можно ли считать такое поведение нетипичным для преступников? Если вы думаете, что да, прочтите следующее высказывание:

«Лучшие годы своей жизни я потратил на то, чтобы дарить людям удовольствие, помогать им хорошо проводить время, а в благодарность получил лишь поругание и жизнь изгоя».

Приведенные слова принадлежат Аль Капоне. Именно ему, скандально известному врагу общества номер один в Америке, наиболее опасному главарю гангстеров, которые когда-либо терроризировали Чикаго. Аль Капоне не сожалел о своих поступках, а наоборот, почитал себя всеобщим благодетелем – недооцененным и непонятым.

Аналогичного мнения придерживался и Голландец Шульц, прежде чем погиб в Ньюарке от гангстерских пуль. Один из самых хладнокровных и опасных преступников Нью-Йорка, Шульц во время интервью для газеты как-то назвал себя благотворителем. И он действительно так думал.



Однажды я вел интересную переписку с Льюисом Лоуэсом, который многие годы занимал должность начальника печально известной тюрьмы Синг-Синг. Он утверждал: «Немногие из заключенных считали себя плохими людьми. Они такие же люди, как вы или я. Так они рассуждают, так объясняют свое поведение. Они могут рассказать, почему взломали сейф или нажали на курок. Большинство из них прибегали к той или иной форме аргументов, ошибочных или логичных, чтобы оправдать свои антиобщественные действия прежде всего перед самими собой, с завидным упорством доказывая, что им не место в тюрьме».

Если уж Аль Капоне, Кроули Два Ствола, Голландец Шульц и отчаявшиеся мужчины и женщины в тюремных стенах не желают винить и осуждать себя, что же говорить о людях, с которыми мы сталкиваемся ежедневно?

Джон Уонамейкер, основатель сети магазинов, носящих его имя, однажды признался: «Тридцать лет назад я понял, что глупо ворчать и брюзжать. У меня хватало проблем с собственными недостатками, чтобы еще переживать о том, что Бог не счел нужным поровну поделить интеллектуальные способности».

Уонамейкер рано усвоил этот урок, но лично мне пришлось треть века топтать эту землю, прежде чем до меня дошло, что девяносто девять человек из ста не будут критиковать себя, какие бы ошибки они ни сделали.

Критиковать также бесполезно, поскольку это вынуждает человека занимать оборонительную позицию и стараться всеми способами оправдать себя. Более того, критика другого таит в себе опасность, так как ранит чужое самолюбие, разрушает чувство собственного достоинства и вызывает обиду.

Беррес Скиннер, всемирно известный психолог, своими экспериментами доказал, что животное, получающее вознаграждение за хорошее поведение, учится намного быстрее и запоминает более эффективно, чем животное, которое наказывают за плохое поведение. Позже исследования продемонстрировали, что тот же принцип применим и к людям. Критикуя, мы не добиваемся серьезных перемен, а лишь навлекаем на себя недовольство.

Ганс Селье, еще один великий психолог, говорил: «Так же, как мы жаждем одобрения, мы страшимся осуждения».

Недовольство, вызываемое критикой, деморализует сотрудников, членов семьи и друзей, никак не улучшает спорную ситуацию.

Помните: вам нужен мед без пчелиного жала. Джордж Джонстон из города Энид в штате Оклахома, координатор по вопросам безопасности в проектно-конструкторской компании, обязан был следить, чтобы во время работы на объектах сотрудники надевали каски. По его признанию, заметив рабочих без каски, он угрожающе, как того требует серьезная должность и внушительные предписания, требовал их надевать. Что в итоге? Рабочие молча подчинялись, а после его ухода снова снимали каски.

Джордж решил попробовать иной подход. Застав в очередной раз группу рабочих без касок, он поинтересовался удобством последних. Уточнил, хорошо ли те сидят на голове. Затем вежливо напомнил, что каски специально предназначены для защиты головы от повреждений, и попросил всегда носить их во время работы. Рабочие с большей охотой выполнили его просьбу и стали придерживаться требований безопасности, не проявляя при этом недовольства или раздражения.

История хранит множество подтверждений бессмысленности критики. Взять хотя бы известную ссору между Теодором Рузвельтом и президентом Уильямом Говардом Тафтом, расколовшую Республиканскую партию, проложившую Вудро Вильсону дорогу в Белый дом и оставившую яркий след в Первой мировой войне. Давайте быстро пробежимся по фактам. После окончания своего президентского срока в 1908 году Рузвельт поддерживал Тафта, избранного следующим президентом. Затем Рузвельт отправился в Африку. По возвращении домой его поведение резко изменилось. Он набросился на Тафта с обвинениями в консерва-

тизме, объявил о намерении в третий раз баллотироваться на пост президента, сформировал новую Прогрессивную партию, что повлекло за собой грандиозный раскол в рядах республиканцев. На выборах Уильяму Тафту и Республиканской партии удалось победить только в двух штатах – Вермонте и Юте. Никогда ранее партия не терпела столь сокрушительного поражения.

Рузвельт винил Тафта, но винил ли себя Тафт? Разумеется, нет. Со слезами на глазах Тафт произнес: «Не представляю, как бы я мог действовать иначе?»

Кого же следует винить? Рузвельта или Тафта? Честно говоря, не знаю и знать не хочу. Я лишь стараюсь донести простую мысль: все нападки Рузвельта не убедили Тафта в неправоте, зато вынудили оправдываться и со слезами повторять: «Не представляю, как бы я мог действовать иначе?»

Можно вспомнить скандал с нефтяным месторождением Типот-Доум в начале 1920-х. Газетные заголовки кипели негодованием. Скандал потряс всю нацию! Общественная жизнь Америки не знала ранее ничего подобного. Приведу голые факты: Альберту Фоллу, министру внутренних дел в кабинете президента Уоррена Хардинга, были переданы под контроль нефтяные месторождения Элк-Хиллс в штате Калифорния и Типот-Доум в штате Вайоминг, ранее находившиеся в стратегическом резерве военно-морского флота.

Провел ли министр открытый конкурс на коммерческую разработку? Нет. Фолл отдал этот лакомый кусок своему другу Эдварду Дозни. А чем отблагодарил его Дозни? Предоставил, как он выражался, «беспроцентный кредит» на сумму в сто тысяч долларов. Далее самовольным решением Альберт Фолл направил в район военно-морскую пехоту, чтобы прогнать всех конкурентов, которые выкачивали нефть в окрестностях Элк-Хиллс. Конкуренты, возмущенные вооруженным вторжением, не долго думая обратились в суд – вот тут-то и вскрылась вся махинация. Шумиха поднялась такая, что администрации Хардинга пришел конец, Республиканская партия едва не развалилась (снова), а Альберт Фолл оказался за решеткой.

Приговор Фоллу вынесли суровый – подобные прецеденты в политической жизни Америки можно пересчитать по пальцам. Раскаялся ли он? Даже не подумал! Несколько лет спустя в одном публичном выступлении Герберт Гувер вскользь упомянул, что смерть президента Хардинга объясняется душевными тревогами и мучениями из-за того, что он был предан своим другом. Услышав это, миссис Фолл вскочила со стула и, рыдая и размахивая кулаками, закричала: «Что?! Фолл предал Хардинга? Нет! Мой муж никогда никого не предавал. Ни за какие золотые горы он не стал бы поступать бесчестно. Это его предали, оболгали и распяли». Возможно, миссис Фолл искренне заблуждалась в отношении невиновности мужа, но ясно одно: она защищала бы его до самой смерти!

Вот она, суть человеческой природы: преступники обвиняют всех, кроме самих себя. Все мы такие. Поэтому, когда завтра вам или мне захочется кого-нибудь покритиковать, давайте вспомним Аль Капоне, Кроули Два Ствола и Альберта Фолла. Не будем забывать, что критические замечания как почтовые голуби. Они всегда возвращаются домой. Нужно усвоить: человек, которого мы исправляем или осуждаем, скорее всего, будет оправдываться и в ответ упрекать нас или, подобно добряку Тафту, повторять: «Не представляю, как бы я мог действовать иначе?»

Утром 15 апреля 1865 года Авраам Линкольн умирал в дешевых меблированных комнатах дома прямо напротив театра Форда, где в него стрелял Джон Уилкс Бут. Худое тело Линкольна лежало по диагонали на провисшей, слишком короткой для него кровати, над которой висела дешевая репродукция известной картины Розы Бонёр «Ярмарка лошадей». Газовый рожок мерцал тусклым желтым светом.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.