

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 инженере. 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 Мерилене (штат Коннектикут), который был выбран как типичный американский город. Опрошено было практически все взрослое население Мерилене. 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 Мериdene 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 развилась 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 страстностью 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 пройдите 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. Чаще 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 придется записывать свои победы после применения описанных принципов. Формулируйте конкретно. Указывайте имена, даты, результаты. Подобные записи вдохновляют на еще бóльшие 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 расprostертое 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 группку 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 консерватизме, 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.

Стоя над умирающим Линкольном, военный министр Эдвин Стэнтон произнес: «Здесь лежит самый образцовый правитель в истории человечества».

В чем состоял секрет успеха Авраама Линкольна в его взаимоотношениях с людьми? Я изучал его жизнь в течение десяти лет и три года посвятил написанию и переписыванию книги под названием «Неизвестный Линкольн». Я убежден, что изучил личность и частную жизнь президента вдоль и поперек, более детально и всесторонне изучить ее невозможно. Отдельное внимание я уделил принципам, на которых строилось его общение с окружающими. Была ли ему свойственна критичность? О да. В юные годы, когда Линкольн жил в Пиджин-Крик в штате Индиана, он не только охотно указывал окружающим на их ошибки, но и писал письма, в которых глумился над соседями, и разбрасывал эти письма на окрестных дорогах, где их обязательно бы нашли.

Даже став адвокатом в Спрингфилде в штате Иллинойс, Линкольн открыто нападал на своих оппонентов, публикуя письма в газетах. И делал это излишне часто.

Осенью 1842 года в анонимном пасквиле, напечатанном в *Springfield Journal*, Линкольн высмеял одного тщеславного, сварливого политика по имени Джеймс Шилдс. Весь город покатывался со смеху. Шилдс, обидчивый и гордый, кипел от гнева. Он выяснил, кто написал пасквиль, вскочил на лошадь, примчался к Линкольну и вызвал того на дуэль. Линкольну не хотелось драться. Он был против дуэли, однако не мог уклониться от нее, не уронив достоинства. Ему был предоставлен выбор оружия. Рассчитывая на свои длинные руки, Линкольн выбрал кавалерийский палаш и взял несколько уроков у выпускника Вест-Пойнта. В назначенный день он встретился с Шилдсом на песчаной косе реки Миссисипи, готовый драться не на жизнь, а на смерть, но в последнюю минуту вмешались секунданты дуэлянтов и предотвратили бой.

Это был наиболее постыдный эпизод в личной жизни Линкольна, который преподал ему ценный урок в части общения с людьми.

Никогда больше он не писал оскорбительных писем. И с того дня он практически никогда никого не критиковал.

За время Гражданской войны Линкольну неоднократно приходилось назначать нового командующего Потомакской армией, и каждый из них – Макклеллан, Поуп, Бернсайд, Хукер, Мид – допускал трагические промахи, чем приводил Линкольна в отчаяние. Половина нации яростно проклинала этих незадачливых генералов, но Линкольн сохранял спокойствие, «ни к кому не испытывая злобы, ко всем проявляя милосердие». Одно из его любимых высказываний – «Не судите, да не судимы будете».

И когда миссис Линкольн и прочие резко отзывались о южанах, Линкольн возражал: «Не критикуйте их; они ведут себя так же, как мы вели бы себя в подобных обстоятельствах».

При этом если у кого и были веские основания для критики, так это у Линкольна. Приведем один наглядный пример.

Битва при Геттисберге состоялась в первые три дня июля 1863 года. Ночью 4 июля разразился ливень, затопивший местность, и генерал армии Конфедерации Роберт Ли начал отступление на юг. Когда разбитые войска дошли до Потомака, оказалось, что река поднялась из-за дождей, и переправа через нее не представляется возможной. На пятки им наступала побеждающая Армия Союза. Ли оказался в ловушке, из которой не мог выбраться. И Линкольн это понимал. Северной армии само небо ниспослало идеальную возможность захватить армию Ли и немедленно положить конец войне. Окрыленный надеждой, Линкольн приказал Миду не созывать военный совет, а без промедления идти в атаку. Линкольн телеграфировал приказы, а потом отправил к Миду специального гонца, требуя незамедлительных действий.

А что же сделал генерал Мид? Прямо противоположное отданному приказу. Ослушавшись Линкольна, он созвал военный совет, колебался и тянул время, передавая по телеграфу всевозможные отговорки и наотрез отказываясь атаковать Ли. В конце концов вода в реке спала, и Ли со всей армией удалось перебраться через Потомак.

Линкольн пришел в бешенство. «Что это значит? – кричал он, обращаясь к сыну Роберту. – Боже! Что это значит? Мы почти их достали, нужно было только протянуть руки, и с ними было бы покончено. Тем не менее ни мои слова, ни мои действия не заставили

армию сдвинуться с места. В таких обстоятельствах почти любой генерал одолел бы Ли. Будь я там, я бы сам положил его на обе лопатки».

Пребывая в глубоком разочаровании, Линкольн уселся писать письмо Миду. И помните, в тот период жизни Линкольн отличался чрезвычайной сдержанностью и осторожностью в выражениях. Поэтому это письмо, написанное Линкольном в 1863 году, было равносильно строжайшему выговору.

Мой дорогой генерал,

Не думаю, что Вы осознаете масштабы бедствия, связанного с тем, что Ли ускользнул от нас. Мы могли легко его захватить, и захват его армии вкупе с нашими последними успехами мог бы положить конец войне. Но теперь военные действия могут растянуться на неопределенное время. Если Вы не сочли возможным атаковать Ли в прошлый понедельник, как же Вы намереваетесь сделать это сейчас, когда он находится к югу от реки, а в Вашем распоряжении куда меньше солдат – две трети тех сил, которые у Вас имелись тогда? Нет никаких оснований полагать, что сейчас Вы можете многого добиться, и я на это не рассчитываю. Вы упустили блестящую возможность, и я глубоко этим огорчен.

Как, по-вашему, поступил Мид, прочитав это письмо? Мид его так и не получил. Линкольн не отправил письмо. Оно было найдено в бумагах после его смерти.

Лично мне кажется – и это лишь мое предположение, – что, написав письмо, Линкольн посмотрел в окно и сказал себе: «Погоди. Может, не стоит делать столь скоропалительных выводов. Легко мне сидеть здесь в безопасности в Белом доме и приказывать Миду идти в наступление. Но участвовал бы я в битве при Геттисберге, видел бы столько крови, сколько Мид увидел на прошлой неделе, слышал бы своими ушами крики и стоны раненых и умирающих, возможно, и я бы не торопился атаковать. Если бы я был наделен таким же темпераментом, как Мид, вполне возможно, я бы поступил точно так же. Так или иначе, сделанного не воротишь. Отправив это письмо, я облегчу душу, но заставлю Мида оправдываться и осуждать меня. Оно уязвит его