

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

Почему советы Карнеги
сохраняют силу по сей день..... 3

Часть 1

КАК ЗАВЛАДЕТЬ ВНИМАНИЕМ

1. Закопайте свои бумеранги..... 23
2. Поддерживайте хорошее..... 36
3. Разберитесь в сокровенных желаниях..... 50

Часть 2

ШЕСТЬ СПОСОБОВ

ПРОИЗВЕСТИ НЕИЗГЛАДИМОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

1. Интересуйтесь тем, что интересует других..... 63
2. Улыбайтесь 76
3. Запоминайте имена..... 87
4. Больше слушайте..... 99
5. Обсуждайте то, что важно для них,
а не для вас 108
6. Доставляйте людям маленькие радости..... 118

Часть 3

КАК ЗАСЛУЖИТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ ДОВЕРИЕ ОКРУЖАЮЩИХ

1. Избегайте споров..... 131
2. Никогда не говорите другим,
что они не правы..... 138

3. Признавайте свои ошибки быстро и искренне...	149
4. С самого начала проявляйте дружелюбие.....	159
5. Ищите точки соприкосновения.....	168
6. Уступайте лавры.....	176
7. Умейте принять точку зрения другого человека.....	183
8. Обращайтесь к благородным побуждениям.....	188
9. Делитесь опытом.....	196
10. Бросайте вызов себе и другим.....	203

Часть 4

КАК ДОБИВАТЬСЯ ПЕРЕМЕН, НЕ ВСТРЕЧАЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ И ВОЗМУЩЕНИЯ

1. Начинайте на позитивной ноте.....	211
2. Признавайте свои ошибки.....	219
3. Избегайте прямой критики.....	223
4. Задавайте вопросы, а не раздавайте приказы.....	229
5. Щадите чужие чувства.....	235
6. Не скупитесь на похвалы.....	245
7. Возвысьте человека в его собственных глазах, чтобы он старался соответствовать этому образу.....	254
8. Оставайтесь на связи.....	259

Введение

ПОЧЕМУ СОВЕТЫ КАРНЕГИ СОХРАНЯЮТ СИЛУ ПО СЕЙ ДЕНЬ

В 1936 году Дейл Карнеги писал: «Научиться ладить с людьми — вероятно, важнейшая из стоящих перед вами задач». Став основой для его книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», это утверждение актуально и по сей день. Однако сегодня стратегии взаимодействия с людьми гораздо сложнее.

Скорость передачи информации стала молниеносной. Инструменты общения и взаимодействия приумножились. Социальные сети более не ограничены профессиональными или идеологическими рамками. Однако принципы, изложенные Карнеги, не только не устарели в результате этих крупных перемен, но стали более действенными, чем когда-либо прежде. Они служат основой для любых стратегий межличностных отношений, хотите ли вы эффективно раскрутить свою торговую марку, извиниться перед супругой или завлечь инвесторов. Если такого фундамента нет, неумение доходчиво и убедительно донести свою мысль приводит к недоразумениям и обидам, и вместо того, чтобы достичь своей цели, вы попадаете в неловкое положение. «Умение точно донести свою мысль, — настаивал американский писатель Джеймс Тербер, — приобретает исключительную важность в наш

век хрупких равновесий, когда любое неудачное или неправильно понятое слово может обернуться не меньшими неприятностями, чем бездумные поступки».

А теперь представьте, насколько более хрупкими стали эти самые равновесия в сегодняшнем мире, через пятьдесят лет после того, как Тербер писал эти строки. И ставки значительно выросли. В великом разнообразии методов и средств коммуникаций выделиться, проявить себя стало труднее. Каждое слово, каждый невербальный сигнал, каждый брошенный вами взгляд подвергаются тщательному исследованию как никогда раньше. Одно неверное движение может иметь весьма ощутимые последствия. И в то же время каждый ваш контакт с окружающими в течение суток, с первого «здравствуйте» до последнего «спокойной ночи», — это возможность приобрести друзей и оказать положительное влияние на людей. Те, кто преуспевает в повседневном общении, преуспевают и в жизни в целом. Но такого рода успех имеет свою филантропическую цену, которую не всякий готов платить. Для этого недостаточно быть мастером рекламы или знатоком социальных сетей.

«Искусство общения — это язык лидерства», — говорил президентский спичрайтер Джеймс Хьюмс. Другими словами, навыки лидерства, дающие власть над людьми, тесно связаны не только с содержанием ваших мыслей, но и с формой их подачи, а также с вашими личностными качествами. Из этой книги вы узнаете, почему это так и как вам этого добиться. Прежде всего, следует усвоить, что нет такого понятия, как нейтральное общение или взаимодействие между людьми. После контакта с вами каждый человек становится либо чуточку лучше, либо чуточку хуже. Лучшие из нас позитивно влияют на окружающих каждым своим жестом, каждым сказанным словом, даже интонацией. Претворяя в жизнь одну лишь эту идею, вы добьетесь значительных результатов.

Это улучшит ваши взаимоотношения с окружающими и расширит ваш круг влияния — благодаря тому, что люди изо дня в день будут видеть замечательные черты вашего характера и сопереживание с вашей стороны. Разве не все мы движимы альтруизмом?

«Проявляя неподдельный интерес к людям, ты можешь приобрести друзей за два месяца больше, чем другой приобретет за два года, изо всех сил стараясь заинтересовать их собой». Эти слова Карнеги сохраняют свою силу, хоть и кажутся противоречащими здравому смыслу. Они напоминают нам о том, что альтруизм остается главным условием успеха в отношениях с людьми даже в век цифровых технологий.

Мы живем в беспрецедентную эпоху самопомощи и самопродвижения. Мы видим, как выложенная в YouTube любительская видеосъемка двойной радуги за счет вирусного маркетинга в считанные недели завоевывает такую популярность во всем мире, для которой раньше требовались годы, если не десятилетия, труда. Якобы случайная утечка видеозаписей сексуального характера в одночасье делает их «героев» знаменитостями. Мы видим на телеэкранах, как «говорящие головы» и всевозможные политики и политологи рвут на части своих оппонентов и повышают свои рейтинги. Нам изо дня в день внушают, что лучшая стратегия рекламы — это различные хитрости и уловки в сочетании с использованием таких средств массовой информации, которые имеют наибольший «вирусный» потенциал. Искушение так думать очень велико, и ему поддаются слишком многие. Но для тех, кто понимает азы межличностных отношений, есть способ значительно лучше, более надежный и достойный уважения.

Хотя самопомощь и самопродвижение не являются чем-то предосудительным, когда процесс самоактуализации начинается сдерживаться внутренними ограничениями и рамками, неизбежно возникают проблемы.

Каждый человек — один из семи миллиардов, и живет он не только для себя.

Чем раньше ваши коммуникационные решения начнут опираться на эту истину, тем раньше вы поймете, что самый быстрый путь личностного и профессионального роста не притворство и обман окружающих, а умение делиться собой с другими. И никто не описал это так ясно, как Дейл Карнеги. Возможно, он и сам не представлял, что предложенный им путь многозначительного сотрудничества станет автобаном эффективного долгосрочного влияния в наши дни.

Коммуникационных навыков недостаточно

Сегодня нам приходится общаться и взаимодействовать с огромным количеством людей, и наличие соответствующих навыков, знание специальных методов и приемов наделяют вас неоспоримым преимуществом, однако воистину влиятельный человек не ограничивается лишь этими знаниями и навыками.

Коммуникация — это внешнее проявление наших мыслей, намерений и нашего отношения к окружающим людям. «Ибо от избытка сердца говорят уста». Эти внутренние движущие силы являются главным фактором, отличающим в наши дни настоящего лидера от человека с хорошо подвешенным языком.

Высшие уровни авторитета и влияния достигаются, когда: (1) люди идут за вами в благодарность за то, что вы для них сделали, и (2) люди идут за вами, потому что ценят вас как человека. Другими словами, ваше влияние максимально, когда вы щедры, великодушны и всеми своими поступками заслуживаете доверия. Такова цена сильного и устойчивого авторитета, вне зависимости от того, сколько у вас последователей (подписчиков, «фанов», «фолловеров») — два или два миллиона. Но быть великодушным и заслуживать доверия тоже мало; надо еще

уметь искусно и искренне объяснить людям, что польза от вашего сотрудничества с ними будет взаимной.

Мы живем в эпоху, когда присущую знаменитостям влияние можно взять взаймы, как кредит в банке, и когда в состязании СМИ выигрывает тот, кто громче кричит. Поэтому особенно важно максимально использовать все доступные инструменты и методы коммуникации, чтобы по самым разным каналам донести до людей идеи, укрепляющие взаимное доверие, выражающие вашу благодарность им и несущие какую-то пользу. Одно неизменно со времен Карнеги: по-прежнему необходимо четко разграничивать авторитет заимствованный (который трудно сохранить) и авторитет заслуженный (устойчивый, как земная ось). Карнеги был мастером и проповедником именно заслуженного авторитета и влияния. Вдумайтесь в некоторые из его фундаментальных принципов: не критикуйте, не осуждайте, не жалуйтесь; говорите с другими о том, что им интересно; если вы ошиблись, признайте свою ошибку; не ставьте других людей в неловкое положение. Эти принципы не сделают вас признанным краснобаем. Их смысл иной. Они о том, что, прежде чем открыть рот, следует учесть потребности своего собеседника. Они призывают вас не уклоняться от трудных вопросов, а, наоборот, обсуждать их честно и великодушно. Они помогают вам быть добрее, скромнее, какую бы социальную роль вы ни играли — начальника, супруга, коллеги, торгового агента или родителя. В конечном счете, они о том, что истинное влияние достигается не манипулированием и показухой, но через искреннее и возведенное в привычку выражение уважения, сопереживания и великодушия.

Какова награда за это? Крепкая и долгая дружба. Доверительные отношения. Неотразимые лидерские качества. Возможность выделиться из толпы.

Книга Карнеги считается бестселлером всех времен в категории «самопомощи». Сам Карнеги термином «самопомощь» не пользовался. Это слово придумали позже, применив его к целому жанру литературы, порожденному выдающимся успехом издания «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Ирония в том, что рекомендации современных авторов книг по самопомощи Карнеги не поддержал бы. Он всегда пропагандировал образ действия, основанный на проявлении искреннего интереса к другим людям. Его принципы следуют из искреннего желания помочь другому человеку.

Правильнее было бы отнести «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» в категорию книг о душевной помощи, потому что содержащиеся в ней принципы не ограничиваются рамками самопомощи и самопродвижения. Это душевные стратегии, помогающие вам достигнуть существенного прогресса в общении с другими людьми и в сотрудничестве с ними, в том числе в корпоративной среде. Результаты этого весьма значительны.

Применение данных принципов сделает вас неотразимым человеком, оказывающим больше влияния на жизни других людей; вы будете изо дня в день жить согласно своему филантропическому предназначению. Только представьте, как усилится это воздействие при умножении на десятки ежедневных контактов, которые стали возможны благодаря цифровым технологиям. Вообразите, каким будет эффект, если десятки людей последуют вашему примеру. Завоевывать друзей и оказывать влияние на людей — дело огромной важности, ведь любой успех начинается с отношений.

Навыки «слабые» и «прочные»

В бизнес-сообществе к навыкам межличностного общения, куда относятся и принципы Карнеги, принято относиться свысока; эти «слабые» навыки, как их называют,

считаются, в лучшем случае, полезным дополнением к профессиональным, «прочным», навыкам. Но это ошибочный подход. Если вы хотите извлечь максимум пользы из ваших контактов с другими людьми — а также из этой книги, — необходимо кардинально изменить свою точку зрения.

Такие «слабые» навыки, как умение сочувствовать и сопереживать, способны значительно повышать эффективность «прочных» навыков. Каким образом? «Слабые» навыки помогают гармонично соединять «прочные» навыки сотрудников, в результате растет общая производительность труда и усиливается синергия в масштабах организации, потому что за каждым «прочным» навыком стоят живые люди. Сравните хорошо знающего своего дело менеджера, который в гордом одиночестве сидит в своем роскошном кабинете и видит вместо человеческих лиц одни лишь отчеты, и не менее профессионального менеджера, постоянно находящегося среди людей, которого подчиненные всегда видят, хорошо знают и уважают. Хотя первый может добиться некоторого успеха, закручивая гайки, степень его влияния весьма ограничена, потому что люди признают его власть и авторитет только через силу. Его влияние больше кажущаяся, и век ее весьма недолог.

В своей книге «Потерпевшие крах» психолог Тим Ирвин подробно описывает обстоятельства падения шести топ-менеджеров за последние десять лет. В каждом случае крах был вызван неспособностью менеджера поладить с подчиненными, выстроить с ними гармоничные отношения. Иными словами, каждое такое падение являлось результатом дефицита «слабых» навыков при избытке навыков «прочных». Знаний и опыта предостаточно, а вот настоящего авторитета не хватает. Эти примеры стали достоянием общественности, но куда больше подобных

случаев, оставшихся неизвестными, но от этого не менее осязаемых и порой трагичных.

Мы теряем доверие друзей, родных, подчиненных и последователей, пытаюсь идти путем рационального успеха и не подпитывая достаточным количеством топлива самую суть межличностных отношений, которая заключается в определении и удовлетворении потребностей окружающих нас людей.

Почему столь многие преисполненные самых благих намерений люди терпят на этом пути неудачу за неудачей? Возможно, их сбивает с толку несколько эфемерная природа «слабых» навыков. Мы все же привыкли опираться на вещи, которые можно пощупать и измерить.

«Прочные», профессионально-технические навыки можно проверить на практике, им можно научить, их можно передать. Большинство книг на темы бизнеса ориентированы именно на «прочные» навыки, потому что прогресс в их приобретении можно отследить — на индивидуальном и корпоративном уровне — с помощью графиков, таблиц и отчетов.

Со «слабыми», социальными навыками дело обстоит сложнее. Их труднее расчленить на отдельные этапы. Зачастую они поддаются лишь очень приблизительной оценке — скажем, через улучшение взаимоотношений. Однако разве улучшение взаимоотношений при всей сложности его объективной оценки не является наилучшим критерием прогресса? Что толку от любого списка достижений, если они ведут к ухудшению социальной атмосферы? Если прогресс подкрепляется исключительно самопродвижением и потворством своим желаниям, долго он не продержится.

Если говорить о личной жизни, долго ли мы готовы терпеть друзей, которые в отношениях с нами преследуют только свои интересы? Когда нам становятся понятны главные мотивы поведения такого «друга», его влияние

на нас становится даже меньше, чем влияние человека, с которым мы только что познакомились. Такие отношения обречены, если только другой человек не покается и не изменится. Но даже в этом случае скептицизм будет еще долго омрачать наши отношения с ним.

В масштабах бизнеса вопрос ставится так: готовы ли мы сохранять верность бренду, если он регулярно демонстрирует неспособность или нежелание удовлетворять наши желания и потребности? Это в прошлом компании диктовали покупателям, в чем их потребности. Мы живем в эпоху, когда основные решения, касающиеся разработки, производства и маркетинга товаров, диктуются именно покупателями. Когда-то вопросы экологии принимались во внимание лишь считаными производителями. Сегодня — под коллективным давлением покупателей — экологическая безопасность стала обязательной мантрой любой рекламной кампании.

Люди и компании, не понимающие важность «слабых» навыков, на успех в сегодняшнем мире могут не рассчитывать.

Есть мнение, что обучить «слабым» навыкам и научиться им невозможно. Это верно, если применять к «слабым» навыкам такой же подход, как и к «прочным». Карнеги такой ошибки избежал. Он обнаружил, что альтруистические инстинкты поднимаются на поверхность не под влиянием мудрых пошаговых стратегий, но в процессе осуществления глубинных желаний. Выражая дружелюбие и оказывая позитивное влияние на других людей, мы получаем доступ к самым глубоким кладям вдохновения, смысла и изобретательности.

Стремление к честному общению — стремление понять и быть понятым — заложено в нас самой природой. Но это не всё. В нас есть еще стремление к искренним отношениям — желание, чтобы нас ближе узнали, приняли такими, какие мы есть, и по достоинству оценили.

А еще есть стремление к успешному сотрудничеству — желание работать сообща ради достижения какой-то важной цели, будь то коммерческий успех, карьерный рост или долготлетие взаимоотношений. Высшая сущность успеха складывается из аутентичных человеческих отношений (приобретение друзей) и возможности принести пользу (влияние на людей). «Радость можно найти только в отношениях между людьми», — утверждал французский летчик и писатель Антуан де Сент-Экзюпери.

Как же овладеть этими душевными качествами и навыками, которые повышают эффективность общения и помогают строить доверительные отношения и взаимовыгодное сотрудничество?

Первым делом нужно помнить, что коммуникационные успехи не зависят от типа и масштаба коммуникаций — от того, какими инструментами коммуникаций вы пользуетесь, сколько у вас друзей, фанов или подписчиков. Здесь имеет значение только содержание. Содержательность, значительность ваших отношений гарантируют, что путь к успеху будет более легким, а результат более долговечным. Почему? Да потому, что люди все замечают. Люди помнят. Если контакт с вами делает их чуточку лучше, они не остаются равнодушными.

Эффективность любого инструмента коммуникаций определяется содержанием, а не формой. Сначала разберитесь, что важное, значительное вы можете предложить людям, а уже потом выбирайте наиболее эффективную форму коммуникаций. Если же ставить форму впереди смысла, есть опасность, что у вас получится, говоря словами Шекспира в «Макбете», «повесть, рассказанная дураком, где много и шума и страстей, но смысла нет». Появление систем мгновенного обмена сообщениями («твитами»), позволяющих постоянно поддерживать связи с друзьями, родными и коллегами, породило много шума и страстей. Но дело не только в том, что эти системы не

позволяют оставлять сообщения длиннее 140 символов. Любые коммуникации, в которых недостает содержательности, глубинного значения, бьют мимо цели.

Телевизионная реклама. Служебная записка. Электронное письмо. Поздравительная открытка.

Поскольку в дни Карнеги такого разнообразия форм коммуникаций не существовало, у него не было нужды так тщательно исследовать обе стороны уравнения. Он мог сосредоточиться на том, как организовать содержательное общение лицом к лицу, по телефону и в письмах. Сегодня мы должны основательно продумывать как содержание, так и способ трансляции наших идей.

Прямой совет тем, кто сегодня хочет преуспеть в общении с людьми

«Простые истины, — писал французский эссеист Вольтер, — это такое облегчение от грандиозных умозаключений». Книга «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» остается лидером продаж по сей день (только в США в 2009 году было продано более 300 тысяч экземпляров), и причина этого кроется в принципах, содержащихся в ней, простых, но вечных. Мудрость, на которую они опираются, является простой и очевидной и одновременно трансцендентной. С 1912 года, когда Карнеги открыл свои первые образовательные курсы по этому предмету, его простые истины продолжают проливать свет на самые эффективные способы научиться ладить с людьми и стать лидером.

Поэтому переписывая классическую работу Карнеги, ни в коем случае не следует касаться тех рекомендаций, которые он давал своим читателям. В книге, что вы держите в руках, рекомендации Карнеги лишь адаптированы к новой эпохе; это те же самые вечные принципы, преломленные через линзу современности и рассматриваемые в контексте цифровых технологий и глобализации.

Сегодня возможности завоевывать друзей и оказывать влияние на людей многократно возросли по сравнению с временами Карнеги. Однако численный анализ здесь бесполезен, потому что «весь мир, за одним пустячным исключением, состоит из других людей».

В своей работе «50 книг и великих идей, которые помогут вам изменить свою жизнь» Том Батлер-Боудон пишет о книге Карнеги, что «существует странное несоответствие между заглавием и многим из того, что реально содержится в книге». Если воспринимать заголовок через призму современного скептицизма, можно потерять значительную долю присущей книге магии. Работа Карнеги — это в первую очередь трактат о практическом применении не знающей себе равных комбинации качеств искренней эмпатии, стратегического партнерства и великодушного лидерства.

Важно помнить, что во времена Карнеги многих новомодных инструментов коммуникации (веб-сайты, Facebook, LinkedIn, Twitter и т. д.) и хитроумных методов убеждения (всплывающие рекламные баннеры, продвигающие товар знаменитости, телепроповедники и т. д.) не существовало. Идея завоевания друзей не сводилась к нажатию кнопки «Принять». Идея влияния на людей не включала в себя мощные рекламные кампании, жульничество в бухучете корпораций и любимцев публики, живущих двойной жизнью. У Карнеги была интуитивная причина выбрать именно такой заголовок для своей книги.

В те времена повлиять на человека, иначе как сделавшись его другом, было практически невозможно. Социальные медиа не существовали. Цифровых технологий связи не было. Вам вообще редко приходилось иметь какие-то дела с кем-либо, кроме тех, о ком вы знали не понаслышке. Обычный человек имел только три способа связаться с другим человеком: лично, письмом или по