# ЗМЕСТ

Як і чаму была напісаная гэтая кніга . . . . . . . . . . . . . . . . . 5

Дзевяць парад, як атрымаць
максімальную карысць ад гэтай кнігі . . . . . . . . . . . . . . 15

ЧАСТКА ПЕРШАЯ
**Асноўныя метады камунікацыі з людзьмі** . . . . . . . . 23

1. «Калі хочаш збіраць мёд,
не перакульвай вулея» . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 25

2. Вялікая таямніца стасункаў з людзьмі . . . . . . . . . . . . . 45

3. «Той, хто ўмее гэта рабіць,
можа заваяваць увесь свет.
Той, хто не ўмее, застаецца на самоце» . . . . . . . . . . . . 63

ЧАСТКА ДРУГАЯ
**Як спадабацца людзям** . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 87

1. Рабіце гэта, і вам будуць радыя ўсюды . . . . . . . . . . . . 89

2. Просты спосаб зрабіць добрае
першае ўражанне . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 107

3. Калі вы гэтага не зробіце,
вас чакаюць праблемы . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 119

4. Просты спосаб стаць добрым суразмоўцам ...... 131
5. Як зацікавіць людзей ........................ 145
6. Як імгненна спадабацца людзям ............... 151

ЧАСТКА ТРЭЦЯЯ
**Як схіліць людзей да свайго ладу мыслення** ...... 169

1. Вы не можаце выйграць спрэчку ............... 171
2. Пэўны спосаб нажыць ворагаў
і як гэтага пазбегнуць ......................... 181
3. Калі вы не маеце рацыі, прызнайце гэта ......... 197
4. Кропля мёду .................................. 209
5 Сакрэт Сакрата ................................ 221
6 Ахоўны клапан пры разглядзе скаргаў ........... 231
7. Як дамагчыся супрацоўніцтва .................. 239
8. Формула, якая зробіць з вамі цуды ............ 247
9. Тое, чаго хочуць усе ......................... 255
10. Заклік, які ўсе любяць ...................... 267
11. Гэта робіць кіно. Гэта робіць тэлебачанне…
Чаму б не зрабіць і вам? ....................... 275
12. Калі больш нічога не дапамагае,
паспрабуйце гэта ............................... 281

ЧАСТКА ЧАЦВЁРТАЯ
**Будзьце лідарам: як змяніць людзей,
не пакрыўдзіўшы іх** ........................... 287

1. Калі вы хочаце ўказаць на памылкі,
пачніце з гэтага ............................... 289
2. Як крытыкаваць і не заслужыць нянавісці ....... 297

3. Спачатку раскажыце пра свае памылкі . . . . . . . . . . . 303
4. Ніхто не любіць падпарадкоўвацца загадам . . . . . . 309
5. Дазвольце суразмоўцу захаваць твар . . . . . . . . . . . . 313
6. Як падштурхнуць людзей да поспеху . . . . . . . . . . . . . 319
7. Як карабель назавяце... . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 327
8. Зрабіце так, каб здавалася,
што памылку лёгка выправіць . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 333
9. Старайцеся, каб людзі былі радыя
рабіць тое, што вы хочаце . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 339

# 1

## «КАЛІ ХОЧАШ ЗБІРАЦЬ МЁД, НЕ ПЕРАКУЛЬВАЙ ВУЛЕЯ»

7 мая 1931 года самае сенсацыйнае паляванне на чалавека, якое калі-небудзь ведаў Нью-Ёрк, дасягнула сваёй кульмінацыі. Пасля некалькіх тыдняў пошукаў Кроўлі Два Пісталеты — забойца, стралок, які не курыў і не піў, — быў злоўлены ў пастку ў кватэры сваёй каханай на Уэст-Энд-авеню.

Сто пяцьдзясят паліцэйскіх і дэтэктываў аблажылі яго прытулак на верхнім паверсе. Яны прарабілі дзіркі ў даху і паспрабавалі выкурыць Кроўлі, «забойцу паліцэйскіх», слезацечным газам. Затым яны ўсталявалі кулямёты на навакольных будынках, і больш за гадзіну адзін з прэстыжных жылых раёнаў Нью-Ёрка поўніўся трэскам пісталетнай стральбы і грукатам кулямётаў. Кроўлі, скурчыўшыся за здзіраўленым кулямі крэслам, бесперапынна страляў па паліцэйскіх. За бітвай назіралі дзесяць тысяч усхваляваных чалавек. Нічога падобнага на вуліцах Нью-Ёрка яшчэ ніхто не бачыў.

Калі Кроўлі быў схоплены, камісар паліцыі Малруні заявіў, што галаварэз з двума пісталетамі быў адным

з самых небяспечных злачынцаў, з якімі калі-небудзь сутыкаліся ў гісторыі Нью-Ёрка. «Ён заб'е, не задумваючыся», — сказаў камісар.

Але як Кроўлі Два Пісталеты сам успрымаў сябе? Мы ведаем гэта, бо, пакуль паліцыя абстрэльвала яго кватэру, ён пісаў ліст, адрасаваны «тым, каго гэта можа датычыць», і, пакуль ён пісаў, кроў, якая цякла з яго ран, пакідала барвовы след на паперы. У гэтым лісце Кроўлі пісаў: «Пад маім паліто хаваецца стомленае, але добрае сэрца — яно нікому не зрабіла б шкоды».

Незадоўга да гэтага Кроўлі абдымаўся са сваёй дзяўчынай на ўзбочыне прасёлкавай дарогі на выездзе з Лонг-Айлэнда. Раптам да машыны падышоў паліцэйскі і папрасіў яго прад'явіць правы. Не кажучы ні слова, Кроўлі выхапіў пісталет і пусціў у паліцэйскага град свінцу. Калі памерлы афіцэр упаў, Кроўлі выскачыў з машыны, схапіў рэвальвер афіцэра і выпусціў яшчэ адну кулю ў распасцёртае цела. І гэта быў той самы забойца, які пісаў: «Пад маім паліто хаваецца стомленае, але добрае сэрца — яно нікому не зрабіла б шкоды».

Кроўлі прысудзілі да электрычнага крэсла. Калі яго прывезлі ў дом смерці Сінг-Сінг, ці сказаў ён: «Мяне караюць за забойства людзей»? Не, ён сказаў: «Мяне караюць за самаабарону».

Кроўлі Два Пісталеты ні ў чым сябе не вінаваціў.

Думаеце, гэта незвычайныя паводзіны сярод злачынцаў? Тады паслухайце наступнае:

«Я змарнаваў найлепшыя гады свайго жыцця, прыносячы людзям радасць, дапамагаючы ім добра бавіць

час, а ўсё, што я атрымліваю, — гэта жорсткае абыходжанне, існаванне зацкаванага чалавека».

Гэта сказаў Аль Капонэ. Так, самы вядомы вораг грамадства ў Амерыцы — самы зλавесны верхавод банды ў Чыкага. Аль Капонэ не асуджаў сябе. Насамрэч ён лічыў сябе грамадскім дабрадзеем — недаацэненым і незразуметым грамадскім дабрадзеем.

Як і Галандзец Шульц, перш чым загінуць пад кулямі гангстараў у Ньюарку. Галандзец Шульц, адзін з самых вядомых нью-ёркскіх злачынцаў, сказаў у інтэрв’ю газеце, што ён быў грамадскім дабрачынцам. І ён верыў у гэта.

У мяне была цікавая перапіска на гэтую тэму з Льюісам Лоўэсам, які шмат гадоў быў начальнікам сумна вядомай нью-ёркскай турмы Сінг-Сінг, і ён заявіў, што «няшмат хто са злачынцаў у Сінг-Сінг лічыць сябе дрэнным чалавекам. Яны такія ж людзі, як вы і я. Таму яны рацыяналізуюць, яны тлумачаць. Яны могуць расказаць вам, чаму ім давялося ўзломваць сейф або націскаць на спускавы кручок. Большасць з іх спрабуюць з дапамогай нейкіх разваг, аблудных або лагічных, апраўдаць свае антыграмадскія дзеянні нават перад самімі сабой, такім чынам цвёрда заяўляючы, што іх наогул не варта было саджаць у турму».

Калі Аль Капонэ, Кроўлі Два Пісталеты, Галандзец Шульц і ўсякія іншыя адчайныя мужчыны і жанчыны за турэмнымі сценамі ні ў чым сябе не вінавацяць, то як наконт людзей, з якімі мы з вамі дачыняемся?

Джон Уонамэйкер, заснавальнік крам, якія носяць яго імя, аднойчы прызнаўся: «Трыццаць гадоў таму

я зразумеў, што лаяцца неразумна. У мяне і так дастаткова праблем з пераадоленнем уласных абмежаванняў, не гаворачы пра тое, што Бог не палічыў патрэбным раўнамерна размеркаваць дар розуму».

Уонамэйкер рана засвоіў гэты ўрок, але асабіста мне прыйшлося траціну стагоддзя блукаць па гэтым свеце, перш чым да мяне пачало даходзіць, што ў дзевяноста дзевяці выпадках са ста людзі не крытыкуюць сябе ні за што, што б няправільнага ні рабілі.

Крытыка бескарысная, бо яна прымушае чалавека абараняцца і, як правіла, прымушае яго шукаць апраўдання. Крытыка небяспечная, бо закранае гонар чалавека, яго пачуццё ўласнай значнасці і выклікае абурэнне.

Сусветна вядомы псіхолаг Б. Ф. Скінар падчас сваіх эксперыментаў даказаў, што жывёла, узнагароджаная за добрыя паводзіны, вучыцца значна хутчэй і выкарыстоўвае атрыманыя веды значна эфектыўней, чым жывёла, пакараная за дрэнныя паводзіны. Пазнейшыя даследаванні паказалі, што тое ж самае датычыцца і людзей. Крытыкуючы, мы не дамагаемся доўгачасовых зменаў і часта выклікаем у іншых пачуццё крыўды.

Ганс Сэлье, яшчэ адзін вялікі псіхолаг, сказаў: «Як бы моцна мы ні прагнулі ўхвалення, яшчэ больш мы баімся асуджэння».

Крыўда, якую правакуе крытыка, можа дэмаралізаваць супрацоўнікаў, сямейнікаў і сяброў і ўсё роўна не выправіць сітуацыі, якая гэтую крытыку выклікала.

Джордж Джонстан з горада Энід, што ў штаце Аклахома, працуе каардынатарам па бяспецы ў інжынернай

# 1

# РАБІЦЕ ГЭТА, І ВАМ БУДУЦЬ РАДЫЯ ЎСЮДЫ

Навошта чытаць гэтую кнігу, каб навучыцца заваёўваць сяброў? Чаму б проста не выкарыстаць тэхніку найвялікшага заваёўніка сяброў, якога толькі ведаў свет? Хто ён? Магчыма, вы сустрэнеце яго заўтра, ідучы па вуліцы. Калі вы падыдзеце да яго на адлегласць трох метраў, ён завіляе хвастом. Калі вы спыніцеся і палашчыце яго, ён ледзь не выскачыць са скуры, каб паказаць вам, як моцна вы яму падабаецеся. І вы ведаеце, што за гэтай праявай прыхільнасці з яго боку няма ніякіх схаваных матываў: ён не хоча прадаваць вам нерухомасць ці ажаніцца з вамі.

Вы калі-небудзь задумваліся, што сабака — адзіная жывёла, якой не трэба зарабляць на жыццё? Курыца павінна несці яйкі, карова — даваць малако, а канарэйка — спяваць. Але сабака зарабляе на жыццё тым, што не дае вам анічога, акрамя любові.

Калі мне было пяць гадоў, бацька купіў маленькага рудога шчанюка за пяцьдзясят цэнтаў. Ён быў святлом і радасцю майго дзяцінства. Кожны дзень каля паловы

пятай вечара ён сядаў на падворку ля дома, не зводзячы сваіх прыгожых вачэй са сцяжынкі, і, як толькі чуў мой голас або бачыў, як я прадзіраюся з кантэйнерам для абеду праз зараснікі, ён зрываўся з месца і, задыханы, імчаўся ўверх па схіле, каб павітаць мяне скокамі радасці і шчаслівым брэхам.

Ціпі пяць гадоў быў маім пастаянным спадарожнікам. І вось аднойчы трагічнай ноччу — я ніколі гэтага не забуду — яго забіла маланкай за тры метры ад мяне. Смерць Ціпі стала трагедыяй майго дзяцінства.

Ты ніколі не чытаў кніг па псіхалогіі, Ціпі. У гэтым не было неабходнасці. Нейкім чароўным нюхам ты ведаў, што за два месяцы можна завесці больш сяброў, шчыра зацікавіўшыся людзьмі, чым за два гады, спрабуючы зацікавіць іх сабой. Дазвольце мне паўтарыць гэта. Можна завесці больш сяброў за два месяцы, зацікавіўшыся іншымі людзьмі, чым за два гады, спрабуючы зацікавіць іх сабой.

І ўсё ж я ведаю, і вы ведаеце людзей, якія здзяйсняюць памылкі ў жыцці, спрабуючы прымусіць іншых людзей цікавіцца імі. Вядома, гэта не працуе. Людзі не цікавяцца вамі. Яны не цікавяцца мной. Яны цікавяцца толькі сабой — раніцай, апоўдні і пасля вячэры.

Нью-Ёркская тэлефонная кампанія правяла падрабязнае даследаванне тэлефонных размоў, каб высветліць, якое слова выкарыстоўваецца часцей за ўсё. Вы ўжо здагадаліся: гэта асабовы займеннік «я». «Я». Яго выкарысталі тры тысячы дзевяцьсот разоў у пяцістах тэлефонных размовах. «Я». «Я». «Я».

Калі вы бачыце групавы фотаздымак, дзе ёсць таксама вы, на чыю выяву вы звернеце ўвагу ў першую чаргу?

Калі мы проста спрабуем зрабіць уражанне на людзей і зацікавіць іх сабой, у нас ніколі не будзе шмат добрых, шчырых сяброў. Сяброў, сапраўдных сяброў, гэтак не здабыць.

Напалеон спрабаваў займець сяброў гэткім чынам і падчас сваёй апошняй сустрэчы з Жазэфінай сказаў: «Жазэфіна, мне шанцавала больш, чым каму-небудзь іншаму на гэтай зямлі; і ўсё ж у гэтую гадзіну ты — адзіны чалавек у свеце, на якога я магу спадзявацца». І гісторыкі сумняваюцца, ці мог ён спадзявацца нават на яе.

Альфрэд Адлер, знакаміты венскі псіхолаг, напісаў кнігу пад назвай «Што павінна значыць для вас жыццё». У гэтай кнізе ён кажа: «Той чалавек, які не цікавіцца сваімі блізкімі, адчувае найбольшыя цяжкасці ў жыцці і робіць найбольшую шкоду іншым. Менавіта з такіх людзей выходзяць няўдачнікі».

Вы можаце прачытаць дзясяткі тамоў па псіхалогіі, але не сустрэнеце больш важнага для вас і для мяне сцвярджэння. Выказванне Адлера настолькі важкае, што я паўтару яго курсівам:

> *Той чалавек, які не цікавіцца сваімі блізкімі, адчувае найбольшыя цяжкасці ў жыцці і робіць найбольшую шкоду іншым. Менавіта з такіх людзей выходзяць няўдачнікі.*

Аднойчы я праслухаў курс па напісанні апавяданняў у Нью-Ёркскім універсітэце, і падчас гэтага курса перад нашай групай выступаў рэдактар вядомага часопіса. Ён сказаў, што можа ўзяць любое з дзясяткаў апавяданняў, якія штодня трапляюць да яго на стол, і, прачытаўшы некалькі абзацаў, адчуць, ці любіць аўтар людзей. «Калі аўтар не любіць людзей, — сказаў ён, — людзі не палюбяць яго творы».

Гэты дасведчаны рэдактар двойчы спыняўся падчас свайго выступу аб напісанні мастацкай літаратуры і прасіў прабачэння за тое, што прамовіў казань. «Я прамаўляю перад вамі, — гаварыў ён, — як прапаведнік, але памятайце: вы павінны цікавіцца людзьмі, калі хочаце стаць паспяховым аўтарам».

Калі гэта справядліва для напісання літаратуры, то вы можаце быць упэўнены, што гэта справядліва і для прыватных стасункаў з людзьмі.

Я правёў вечар у грымёрцы Говарда Тэрстана, калі ён апошні раз выступаў на Брадвеі. Тэрстан быў прызнаным штукаром. Сорак гадоў ён падарожнічаў па свеце, зноў і зноў ствараючы ілюзіі, містыфікуючы і заварожваючы публіку, прымушаючы людзей ахаць ад здзіўлення. Больш за шэсцьдзясят мільёнаў чалавек наведалі яго шоу, і ён зарабіў амаль два мільёны долараў.

Я папрасіў містара Тэрстана падзяліцца са мной сакрэтам свайго поспеху. Яго школьная адукацыя, вядома, не мела да гэтага ніякага дачынення, бо маленькім хлопчыкам ён уцёк з дому, стаў валацугам, ездзіў у таварных вагонах, спаў у стагах сена, прасіў міласціну,