

„Najbolja knjiga iz oblasti popularne
psihologije svih vremena!“

– *The Times*

KAKO 

ZADOBITI

PRIJATELJE

I UTICATI NA LJUDE

KNJIGA PRODATA U VIŠE OD 16.000.000 PRIMERAKA

DEJL KARNEGI

Autor svetskog bestselera

Kako zaboraviti brige i naći zadovoljstvo u životu

Dale Carnegie KAKO STEĆI PRIJATELJE I NAKLONOST LJUDI
BIBLIOTEKA POPULARNE PSIHOLOGIJE
Urednik MLADEN BLAŽEKOVIĆ
Tehnički urednik KATICA KRSNIK
Naslov originala HOW TO WIN FRIENDS AND INFLUENCE PEOPLE © 1936. by DALE
CARNEGIE © renewed 1964. by DOROTHY CARNEGIE
Objavljeno s dozvolom SIMON & SCHUSTER,
New York, preko G. P. A. — Miinchen DALE CARNEGIE

DALE CARNEGIE

**KAKO STEĆI PRIJATELJE I
NAKLONOST LJUDI**

S engleskoga preveo
MLADEN BLAŽEKOVIC ZAGREB, 1981.

Predgovor izdavača

»Znati postupati s ljudima — zacijelo je jedna od najvećih teškoća s kojima se susreće poslovni čovjek. To umijeće nije, dakako, ništa manje važno ni za domaćicu, arhitekta, inženjera...« — piše autor ove knjige u svom predgovoru, koji je naslovio pitanjem: »Kako sam i zašto napisao ovu knjigu?«

Pitanja što ih sebi postavlja samostalni izdavač koji je čitateljima nudi u ponovljenom izdanju ima toliko da bi ga ona zasigurno obeshrabrila i u zametku prekinula svaku pomisao o njezinu izdavanju, kad ne bi čvrsto vjerovao u njezinu trajnu aktualnost i potrebu za svakome dostupnom literaturom o psihologiji međuljudskih odnosa — dakle o psihologiji uspjeha — što je tematika ove knjige.

Autor »Psihologije uspjeha«, američki psiholog i publicist Dale Carnegie, studirao je, a zatim proučavao i poučavao »znanost« koja ga je zaokupljala u tijeku cijeloga njegova plodnog života i koja je stara kao i svijet, a ipak nezastariva, uvijek aktualna i svakom od nas potrebna — mudrost i umješnost u ophođenju s ljudima.

Podnaslov »Kako steći prijatelje i naklonost ljudi« sadrži daljnju informaciju o tome što će čitatelj koji se s njome sreće prvi put naći na njezinim stranicama. Oni pak čitatelji koji je već duže vremena uzalud naručuju — očigledno su upućeni u njezinu tematiku, ili su samo informirani o njoj, i izdavač im je zahvalan na strpljenju koje će sada biti nagrađeno ljepšim i suvremenijim izdanjem.

Naš podnaslov — koji se kao lajtmotiv nameće pri čitanju svakog poglavlja — star je koliko i narod (čitaj: narodne poslovice!) i zvuči narodski prisno: »Kako šiješ, tako ćeš i leti!«, ili: »Lijepa riječ i željezna vrata otvara.« U te dvije prastare poslovice sadržana je mudrost i trajna aktualnost ove knjige — svakodnevna potreba za naukom: kako sijati da bi bila dobra žetva, kako odabrati pravu riječ, a još više: kako u nervozu i zahuktalosti svakodnevice izbjeći krivu — pogrešnu. U tome je i glavna motivacija izdavača da je ponovno objavi.

U čemu je, dakle, mudrost toga nauka, što to čovjek sam o sebi ne zna čemu bi ga ova knjiga mogla poučiti?

U čemu je njezina aktualnost, ako je pisana u tridesetim godinama našega tako dinamičnog stoljeća, a u čemu pouka i poruka za našeg čitatelja danas i u nas? Poznati filozof Emerson jednom je rekao: »Svaki čovjek kojega upoznam na neki je način vrjedniji od mene, jer od svakoga ponešto naučim.« Ovo je knjiga o iskustvima mnogih ljudi — pa ako jedan slavni filozof priznaje da od svakoga ponešto nauči, nije naodmet da pokušamo slijediti njegov primjer. Čak i oni koji vjeruju da su »uvijek u pravu« iznenadit će se uspoređujući svoje postupke s primjerima iz ove knjige i s osobnim rezultatima, koji nisu uvijek zadovoljavajući za obje strane — za čovjeka samog i za njegovu okolinu.

Nastala i prvi put objavljena prije pola stoljeća — ova knjiga ostaje aktualna dok god postoje ljudi koji razmišljaju o svojim postupcima i ponašanju i imaju potrebu da ih usuglase sa zahtjevima okoline i izgade, kako bi sa što manje trenja prolazili kroz svakodnevni i poslovni život. Jer, trenje rada zagrijavanje, dovodi čak do usijanja... Sijuci zlovolju oko sebe — nesvjesno izazivamo oboje. Njezina je problematika dakle sveopća i — usudimo se ustvrditi — vječna. Unatoč napretku društva, razvoju tehnike i tehnologije, obrazovanju i važnosti funkcije pojedinca — iza svega i nakon svega ostaje i stoji Čovjek. Čovjek sa sve više opterećenja, briga i zahtjeva; osobnih: u granicama svojih mogućnosti (često i preko njih!) i društvenih: nemali broj obaveza, dužnosti i angažmana na raznim područjima. I PITANJE: kako to uskladiti; kako izbjeći zamke koje vrebaju na čovjeka u svakodnevnom i poslovnom životu, u svakodnevnoj trci za napretkom i napredovanjem — za USPJEHOM; za RAVNOTEŽOM, bez koje nema ni napretka, ni napredovanja, ni toliko željenog uspjeha.

Štoviše, u svakodnevnoj trci i utrci na koje nas osuđuje tempo vremena i u kojoj često ne dospijemo odmjeriti duljinu staze prema svojim mogućnostima i ne stignemo se osvrnuti i razmisliti o vlastitim postupcima i ponašanju te njihovim posljedicama ili odjecima — i te kako nam dobro može doći mudar savjet o tome kako izbjeći, kontrolirati i najzad korigirati svoje postupke i ponašanje, da bismo izbjegli i njihove negativne posljedice: trenje i usijanje atmosfere oko sebe, pa nerijetko i požar koji bukne u trenutku u ljudskim odnosima i razori drago prijateljstvo, onemogućiti uspostavljanje novog, uništi naša dugotrajna korisna i pozitivna stremljenja.

Upravo toj problematici posvećena je ova knjiga. Nenametljiva i diskretna, zabavnim i zanimljivim primjerima iz života slavnih i neznanih ljudi ilustrirana

— ona je »učiteljica života«, savjetnica, blaga, mudra, ponekad i naivna u svom uvjerenju da su njezine pouke doista korisne za svakog učenika. Njezina je prednost, međutim, u tome što smo je za učiteljicu i savjetnika sami odabrali. Njome se možemo koristiti u tišini svoje radne sobe ili je uzeti u ruke kao zabavno-poučno štivo prije spavanja. Onako kako ponekad u slast pročitamo krimić ili zabavni roman koji su nam pružili potajno zadovoljstvo, iako to javno ne bismo uvijek priznali.

Smješajući se njezinoj »naivnosti«, zateći ćemo na svakoj stranici — sebe. Ili svoje bližnje, znance, ljude koje smo danas prvi put sreli. Prepoznati svoje i njihove postupke i začuditi se kako je malo potrebno da umjesto krive ili prešućene riječi upotrijebimo, izgovorimo PRAVU RIJEČ, onu koja otvara ta žuđena željezna vrata u staloženiji, skladniji i uspješniji život. I možda, možda ćemo drugujući s njom prihvatiti njezinu mudru i nenametljivu životnu filozofiju neosuđivanja, neoptuživanja i analiziranja vlastitih postupaka, te uz njezinu pomoć mirnije usnuti i s nekom novom odlukom krenuti u novi dan.

U tome i jest njezina svrha, a ako ona bude čak i polovično postignuta — uspjeh neće izostati.

Izdavač U Zagrebu, ožujka 1981.

Kako sam i zašto napisao ovu knjigu

U posljednjih nekoliko desetljeća izdavačke kuće u Americi objavile su više od pet milijuna knjiga. Pokazalo se da je većina tih knjiga posve nezanimljiva za čitalačku publiku, te da mnoge od njih predstavljaju pravu financijsku propast za izdavača. Direktor jedne od najvećih svjetskih izdavačkih kuća nedavno mi je priznao da njegovo poduzeće — i nakon sedamdeset pet godina izdavačkog iskustva — gubi na sedam od osam objavljenih knjiga.

Zacijelo ćete se pitati kako sam — svjestan tih poraznih činjenica — skupio hrabrosti da napišem ovu knjigu. I zašto biste je vi morali čitati!

Pitanja su sasvim umjesna, pa ću se potruditi da vam na njih odgovorim.

1912. godine počeo sam u New Yorku voditi tečajeve za dopunsko obrazovanje poslovnih ljudi. Iz početka su ti tečajevi bili namijenjeni samo razvijanju vještine govorništva, to jest podučavanju ljudi kako će, suočeni s određenom temom, izraziti svoje misli jasnijim, primjerenijim riječima, bilo da govore na poslovnim sastancima ili pred javnošću.

Malo-pomalo počeo sam uviđati da je mojim polaznicima osim vještine govorništva potrebno još nešto, to možda mnogo potrebnije: poduka iz umjetnosti ophođenja s ljudima na radnom mjestu i u svakidašnjem životu.

Razmišljajući, shvatio sam da bi takva poduka i meni bila korisna. Kad danas pomislim na prošlost, stid me je vlastite mladenačke grubosti i netaktičnosti u ophođenju s ljudima. Kamo sreće da mi je pred dvadeset godina netko gurnuo u ruke ovakvu knjigu! Kakvu bi mi dragocjenu uslugu bio učinio!

Znati postupati s ljudima, zacijelo je jedna od najvećih teškoća s kojima se susreće poslovni čovjek. To umijeće nije, dakako, ništa manje važno ni za domaćicu, arhitekta ili inženjera. Nedavna istraživanja pod pokroviteljstvom fundacije Carnegie otkrila su nam veoma važnu i značajnu činjenicu što su je kasnije potvrdila proučavanja Carnegiejeva instituta za tehnologiju. Spomenuta istraživanja dokazala su da i u tako strogo tehničkim zanimanjima kao što je inženjerska struka tek 15% inženjerova uspjeha otpada na njegovo tehničko znanje, dok čitavih 85% ovisi o njegovoj sposobnosti pravilnog postupanja s ljudima, to jest o njegovim karakteristikim i ljudskim osobinama i o načinu rukovođenja ljudima.

Godinama sam vodio tečajeve u filadelfijskom Klubu inženjera i u njujorškom Institutu za elektrotehniku. Ukupan broj mojih polaznika iznosi više od 1500 inženjera. Ti su ljudi dolazili k meni zbog toga što su nakon dugih godina iskustva najzad uvidjeli da najbolje plaćeni u njihovoj struci nisu nužno oni koji posjeduju najviše tehničkog znanja. Jer nije teško dobiti dobrog stručnjaka, bilo da je on inženjer, knjigovođa ili arhitekt. Takvih je uvijek dovoljno. Mnogo je teže pronaći dobrog stručnjaka koji uz svoje tehničko znanje posjeduje i sposobnost jasnog izražavanja misli, nadahnjivanja i vođenja svojih suradnika, a takva ćemo čovjeka, priznajmo, uvijek biti spremni bolje platiti.

John D. Rockefeller je na vrhuncu svoje uspješne karijere jednom rekao: »Vještina ophođenja s ljudima isto je tako kurentna roba kao što su šećer ili kava. Za tu vještinu spreman sam platiti više nego za bilo što drugo pod suncem.«

Potaknut ovim, čitatelj bi mogao pomisliti da svaka viša škola posvećuje mnogo pažnje razvijanju te »najdragocjenije vještine pod suncem«. Na žalost nije tako. Ukoliko pri nekom američkom koledžu i postoji kakav tečaj te vrste, tada je do trenutka kad pišem ove retke potpuno izmakao mojoj pažnji.

Čikaško sveučilište i Udruženje kršćanske mladeži (YMCA) proveli su nedavno anketu da utvrde što odrasli Amerikanci doista žele studirati. Anketa je trajala dvije godine i stajala 25 000 dolara. Zaključni dio ankete proveden je u Meridenu, u državi Connecticut. Meriden je izabran kao tipičan američki grad. Svaki odrasli stanovnik toga grada odgovorio je na 156 pitanja, kao na primjer: »Što vam je struka i gdje radite? Kakva vam je naobrazba? Koliko zarađujete? Kako provodite slobodno vrijeme? Imate li hobi? Što želite postići u životu? Što vas muči? Koja vas područja najviše zanimaju?« I tako dalje. Anketa je utvrdila da odrasle najviše zanima problem zdravlja, a odmah iza toga »ljudi«, to jest kako razumjeti druge i kako se s njima složiti, kako osvojiti njihovu naklonost i kako ih prikloniti svome načinu mišljenja.

Odbor koji je proveo spomenutu anketu odlučio je nakon toga u Meridenu organizirati tečaj po željama ispitanika. Dali su se na marljivo traganje za makar kakvim udžbenikom, ali ga nigdje

nisu mogli naći. Naposljetku su se obratili jednom poznatom svjetskom stručnjaku za obrazovanje odraslih s molbom da im savjetuje knjigu koja bi bila primjerena njihovim potrebama. »Nema je«, odgovorio im je. »Točno znam što bi ti ljudi htjeli. No knjigu koja im je potrebna još nitko nije napisao.«

Iz iskustva znam da je njegov odgovor bio posve točan, jer sam i sam godinama uzalud tražio prikladan udžbenik o međuljudskim odnosima. Budući da takva knjiga nije postojala, pokušao sam je sam napisati za potrebe polaznika mojih tečajeva. Sada je ona pred vama, a ja se nadam da će vam se svidjeti.

Prije nego što sam se latio pisanja pročitao sam sve do čega sam mogu doći u vezi s mojom temom: od djela Dorothy Dix, preko izvještaja o brakorazvodnim parnicama i članaka iz časopisa »Parent's Magazine« do napisa Harryja Overstreeta, Alfreda Adlera i Williama Jamesa. Pored toga, imao sam marljiva pomoćnika, čovjeka koji je više od godinu dana proveo po bibliotekama, čitajući sve što je meni promaklo: debele i učene knjige o psihologiji, tisuće članaka iz časopisa, bezbrojne biografijama iz kojih se moglo zaključiti kako su veliki ljudi u prošlosti prilazili svojim bližnjima. Zajedno smo proučili biografije velikana svih vremena. Čitali smo životopise velikih vođa, od Julija Cezara do Thomasa Edisona. Sjećam se da smo pročitali više od stotinjak biografija samo Theodorea Roosevelta. Nismo žalili truda ni vremena u nastojanju da otkrijemo najdjelotvornije načine kojima su se naši veliki preci služili kako bi osvojili naklonjenost ljudi i utjecali na oblikovanje njihova mišljenja.

Osobno sam vodio razgovore s nizom uspješnih ljudi kako bih proniknuo u tajne njihova ophođenja s ljudima, a među mojim ispitanicima bilo je i svjetski poznatih imena: Marconi, Franklin D. Roosevelt, Owen D. Young, Clark Gable, Mary Pickford, Martin Johnson.

Na temelju prikupljena gradiva pripremio sam kratko predavanje pod naslovom »Kako steći prijatelje i utjecati na ljude«. Isprva je to doista bilo kratko predavanje, ali je uskoro preraslo u govor od jednog sata i trideset minuta. Godinama sam ga na početku svakog semestra držao novim polaznicima njujorškog Instituta Carnegie. Na kraju bih polaznike zamolio da dobivene naputke iskušaju u svom poslovnom i društvenom životu, te da se zatim vrate u predavaonicu i pričaju mi o iskustvima i rezultatima do kojih su došli. Kako je to za njih bio zanimljiv zadatak! Svi ti muškarci i žene željni samousavršavanja bili su očarani mišlju da su postali suradnici jedne nove vrste laboratorija — jedinstvene ustanove za izučavanje odnosa među ljudima.

Ova knjiga nije napisana naprečac. Rasla je kao dijete. Rasla je i razvijala se iz spomenute ustanove i iz iskustava tisuća odraslih ljudi.

Prije mnogo godina započeli smo s nizom pravila tiskanih na listiću papira koji nije bio veći od poštanske dopisnice. Naredne godine izdali smo veći listić, a zatim knjižicu, pa nekoliko knjižica koje su opsegom i sadržajem bivale uvijek opširnije od prethodnih. I sada, nakon petnaest godina pokusa i istraživanja, naš je trud prerastao u knjigu.

Pravila što sam ih ovdje zacrtao nisu tek teoretske postavke i gruba nagađanja. Ona se u praksi ostvaruju snagom čarolije. Može se činiti nevjerovatnim, no ja sam mnogo puta bio svjedokom korjenite promjene sudbina mnogih ljudi, promjene što je nastupila primjenom ovdje razloženih načela.

Prošle godine, primjerice, moja je predavanja pohađao čovjek koji je upravljao poduzećem od 314 zaposlenih ljudi. Taj je čovjek godinama bez ikakva ustezanja i takta kritizirao i grdio podređene. Iz njegovih usta nikada se nije čula ljubazna riječ uvažavanja i ohrabrenja. Nakon što je proučio načela ove knjige moj je polaznik posve promijenio životnu filozofiju, a među ljudima u njegovu poduzeću zavladao je duh dotad nepoznate sloge, radnog oduševljenja i suradnje. Dotadašnjih tristo četrnaest neprijatelja pretvorilo se sada u tri stotine četrnaest prijatelja. Ili, kako je sam ponosno pričao polaznicima moga tečaja: »Prije, kad bih se prošetao poduzećem, nitko me nije pozdravljao. Čim bi osjetili da im se približavam, službenici su skretali pogled u stranu. A sada su mi svi prijatelji, pa me čak i vratar naziva imenom.«

Tome poslodavcu posao sada bolje ide, ima mnogo više slobodnog vremena i — što je najvažnije — nalazi mnogo više zadovoljstva i u poslovnom i u osobnom životu.

Primjenom ovih načela bezbrojni trgovci su u vrlo kratkom vremenu uspjeli povećati prodaju. Mnogi su stvorili nove veze o kojima su dotada mogli tek sanjati. Predsjednici mnogih udruženja dobili su veća ovlaštenja i bolje plaće. Jedan mi je direktor prošle godine pričao kako mu je dohodak porastao za čitavih pet tisuća dolara godišnje, i to uglavnom zato što je na poslu primjenjivao istine

iz ove knjige. Jednom od direktora filadelfijske plinare prijetilo je otpuštanje s posla zbog toga što je uvijek nastupao ratoborno i što nije bio vješt rukovođenju ljudima. Znanje stečeno na mojim tečajevima pomoglo mu je ne samo da u šezdeset petoj godini života izbjegne opasnost od otpuštanja, nego mu je donijelo unapređenje na poslu.

Kako na kraju svakog našeg tečaja običavamo upriličiti malu zabavu, supruge mojih polaznika bezbroj su mi puta pričale da su im domovi postali mnogo sretniji otkad njihovi muževi pohađaju ove tečajeve.

Ljudi su često zapanjeni iznenadnim uspjesima što ih postižu — sve im se to čini poput neke čarolije. Često se događa da me u žaru oduševljenja nazivaju kući čak i nedjeljom, jer se ne mogu strpjeti dvadeset četiri sata da bi mi pred ostalim polaznicima ispričali o svojim uspjesima.

Sjećam se jednog polaznika kojega je razgovor o ovim načelima toliko uzbudio da je do kasno u noć raspravljao o njima s ostalim polaznicima. Kad su u tri sata ujutro drugi pošli kući na spavanje, on je i dalje ostao sjediti u predavaonici. Vlastite greške toliko su ga potresle, a vizija jednog novog i bogatijeg svijeta što se ukazao pred njim toliko ga je oduševila da nije spavao još čitave dvije noći. Kakav je to čovjek bio? Možda ćete pomisliti da je riječ o neškolovanoj, naivnoj osobi, spremnoj da se zanese svakom novotarijom koja joj dođe pod ruku. No, nije tako. Bio je to visoko obrazovan trgovac umjetninama, ugledan građanin koji je govorio tri jezika i posjedovao diplome dvaju inozemnih sveučilišta. Jedan stari Njujorčanin, čovjek s harvardskom diplomom, uglednik njujorških društvenih krugova i vlasnik tvornice sagova, rekao mi je da je u tijeku tri i po mjeseca na mome tečaju naučio više o umijeću ophođenja s ljudima negoli u pune četiri godine na sveučilištu. Vama se to možda čini smiješnim, neumjesnim i pretjeranim? Vaše je pravo da mislite što hoćete. Imajte ipak na umu da vam pričani o posljedicama, da vam bez komentara navodim izjavu jednog uspješnog Harvardskog đaka, javno izrečenu u njujorškom Yale klubu 23. veljače 1933. godine pred slušateljstvom od oko šest stotina ljudi. »Velika je razlika između onoga što jesmo i što bismo trebali biti«, rekao je američki filozof William James. »Koristimo samo mali dio naših tjelesnih i umnih zaliha. Uopćeno govoreći, ljudsko biće živi ispod prosjeka svojih sposobnosti. Obdareno je svakojakim sposobnostima od kojih se mnogima nikada ne služi.«

Jedini cilj ove knjige je upravo da vam pomogne otkriti, razviti i upotrijebiti te neiskorištene sposobnosti. Kao što je rekao dr John G. Hibben, nekadašnji predsjednik sveučilišta Princeton, »obrazovanje je doraslost svim životnim situacijama«.

Pa ako na kraju prva tri poglavlja ove knjige osjetite da niste nimalo više dorasli nekim životnim situacijama, smatrat ću da sam — barem što se vas tiče — posve promašio cilj. Jer, po Herbertu Spenceru »veliki cilj obrazovanja nije znanje, nego akcija«. A ovo je knjiga akcije.

Moj uvod je, poput svih uvoda, suviše dugačak. Zato krenimo dalje! Uхватimo se ukoštac s onim što vam nedostaje. Pročitajte, molim vas, prvo poglavlje!

Prvi dio

OSNOVNA NAČELA OPHODENJA S LJUDIMA

1. Želite li skupljati med, ne udarajte po košnici

7. svibnja 1931. New York je bio svjedokom najsenzacionalnijeg lova na čovjeka što se odigrao na njegovim ulicama. Policija je nakon višetjednog traganja nanjušila Crowleyja, okorjelog revolveraša, ubojicu koji — uzgred rečeno — nije ni pio ni pušio, te ga opkolila u stanu njegove prijateljice u aveniji West End.

Stotinu i pedeset policajaca i detektiva zaposjelo je Crowleyjevo tavansko skrovište. Probivši rupe na krovu, pokušali su suzavcem istjerati Crowleyja iz stana. Zatim su na krovove susjednih kuća namjestili strojnice, pa su se najljepšom njujorškom stambenom četvrti puni sat razlijevali zvukovi revolverskih hitaca i štektaanja strojnica. Šćućuren iza glomaznog naslonjača,

Crowley je neumorno odgovarao na policijsku vatru. Deset tisuća uzbuđenih građana promatralo je bitku kakvu nitko dotada nije vidio na ulicama New Yorka.

Kad su Crowleyja najzad uhvatili, policijski komesar Mulrooney izjavio je da je okorjeli revolveraš jedan od najopasnijih zločinaca u povijesti New Yorka. »Spreman je ubiti čovjeka za najmanju glupost«, rekao je Mulrooney. Zanimljivo je, ipak, znati što je sam Crowley mislio o sebi. To nam je ostalo zapisano jer je Crowley, dok je policija pucala u njegovo skrovište, na brzinu nadrljao pismo koje je naslovio: »Svima kojih se to tiče«. Dok je pisao, krv mu je kapala iz rana ostavljajući na papiru grimizne tragove. Evo što je napisao: »Pod ovim kaputom krije se umorno ali meko srce, srce koje nikome ne želi zlo.«

Nedugo prije spomenutog događaja, Crowley se s nekom djevojkom odvezao prema obližnjem Long Islandu. Parkiranom automobilu prišao je iznenada policajac i zamolio mladića da mu pokaže vozačku dozvolu.

Crowley je bez riječi izvukao pištolj i zasuo policajca kišom metaka. Zatim je iskočio iz automobila, zgrabio pištolj umirućeg policajca i opalio posljednji metak u napola mrtvo tijelo. Takav je bio ubojica koji je kasnije za sebe rekao: »Pod ovim kaputom krije se umorno ali meko srce, srce koje nikome ne želi zlo.«

Osuđen je na smrt na električnoj stolici. Kad su ga u zatvoru Sing Sing uveli u ćeliju smrti Crowley nije rekao: »Ovo sam zaslužio zato što sam ubijao ljude«, nego: »Ovo sam zaslužio zato što sam branio vlastiti život.«

Kakva je pouka ove priče? Ta da Crowley sebe ni za što nije držao krivim, što nije neuobičajeno među zločincima. Ukoliko se ne slažete, poslušajte ovo: »Najljepše godine svog života proveo sam trudeći se da olakšam ljudima život pružajući im zabavu i razonodu. Za nagradu sam dobio jedino prezir i život pun straha od proganjanja.«

To su riječi Al Caponea, najopasnijeg čikaškog gangstera i »neprijatelja broj 1« američke javnosti. Kao što vidimo, Al Capone sebe ni za što nije osuđivao. Smatrao se javnim dobročiniteljem, nepriznatim i neshvaćenim, ali ipak — dobročiniteljem.

Isto je o sebi rekao Dutch Schultz nedugo prije nego što je podlegao mecima konkurentske gangsterske bande u Newarku. Dutch Schultz, jedan od najprljavijih njujorških gangstera, izjavio je novinarima da sebe drži javnim dobročiniteljem. On je u to doista i vjerovao.

Lawes, upravitelj kaznenog zatvora Sing Sing, napisao je da »rijetki zločinci u Sing Singu smatraju sebe zlikovcima. Drže da su ljudska bića, baš kao i svi ostali. Stoga se pokušavaju opravdati, traže razloge koji su ih naveli na pljačku i ubijanje. Većina pribjegava svakojakom umovanju, logičnom i nelogičnom, kako bi i pred sobom opravdali svoje protudruštvene čine, pa stoga uporno tvrde da zatvor nipošto nisu zaslužili.«

Pa ako se Al Capone, Crowley, Dutch Schultz i svi oni očajnici iza rešetaka ne smatraju nimalo krivim, što o sebi misle brojni ljudi s kojima svakodnevno dolazimo u dodir?

John Wanamaker jednom je priznao: »Ja sam već prije trideset godina shvatio da je nerazborito očitavati ljudima lekcije. Dovoljno se borim s vlastitim nesavršenostima da bih se mučio pitanjima zašto bog nije svakog čovjeka obdario istom količinom mudrosti.«

Blago Wanamakeru kad je tako brzo došao do spomenute spoznaje! Ja sam cijelu trećinu stoljeća tapkao u tami prije nego što sam shvatio da gotovo nema čovjeka koji će osuditi samoga sebe, ma koliko griješio.

Sjetimo se poznate svađe između Theodora Roosevelta i predsjednika Tafta, svađe koja je razjedinila republikansku stranku, u Bijelu kuću dovela Woodrowa Wilsona, potakla jedan svjetski rat i tako posve promijenila tijek povijesti. Da vas podsjetim: kada je 1908. Theodore Roosevelt

napustio Bijelu kuću, prepustio je predsjedničko mjesto Taftu, a zatim krenuo u Afriku u lov na lavove. Nakon povratka iz Afrike, počeo je pokazivati otvoreno neslaganje s novonastalim stanjem u stranci. Optužio je Tafta za konzervativnost, osnovao vlastitu disidentsku stranku i pokušao se po treći put kandidirati za predsjednika. Time je gotovo upropastio staru republikansku stranku. Na idućim izborima republikanci su doživjeli dotad nezapamćeni poraz: uspjeli su »proći« samo u dvjema američkim državama — Vermontu i Utahu.

Roosevelt je za poraz okrivio Tafta, no je li Taft sam sebe okrivljavao: Dakako da nije. Sa suzama u očima Taft je izjavio: »Ne znam kako sam drugačije mogao postupiti!«

Tko je, dakle krivac? Roosevelt ili Taft? Iskreno da vam kažem ne znam, a mislim da u ovom trenutku to nije ni važno. Pokušao sam vam samo pokazati da Rooseveltova kritika nije mogla uvjeriti Tafta kako nema pravo. Naprotiv, ona ga je samo natjerala da se opravdava i da suznih očiju ponavlja jedno te isto:

»Ne znam kako sam drugačije mogao postupiti.«

Uzmimo još jedan primjer: krupni naftni skandal što je buknuo 1924. godine, za vrijeme predsjednika Hardinga. Taj je skandal godinama izazivao zgražanje američkog tiska i uzbuđivao sve živo. Evo vam činjenica: Albert Fall,

Hardingov ministar unutrašnjih poslova morao je po napatku vlade iznajmiti vladina naftna polja u Teapot Domeu, to jest naftne rezerve namijenjene američkoj vojnoj mornarici. Mislite li da je ministar Fali objavio javnu licitaciju? Varate se. On je taj masni zalogaj prepustio svome prijatelju Dohenyju koji inu je u znak zahvalnosti dao »pozajmicu« od sto tisuća dolara! No, to nije kraj priče. Kako bi se pokazao velikodušnim pred Dohenyjem, ministar Fali je na spomenuta polja poslao vojsku da otjera takmace sa susjednih zemljišta, to jest ljude koji su crpli naftu iz istih rezervi. Protjerani s vlastitih posjeda, vlasnici okolnih zemljišta naoružali su se do grla i pohitali ravno u palaču pravde gdje su najzad raskrinkali motive Fallove stotisućdolarske tajne. Buknuo je skandal koji je gotovo oborio Hardingovu vladu, izazvao mučninu čitave javnosti, a ministra Falla otjerao iza rešetaka.

Fali je bio nemilosrdno kažnjen. A da li se pokajao? Nikada! Nekoliko godina kasnije Herbert Hoover je javno rekao da su predsjednika Hardinga otjerali u grob tjeskoba i žalost zbog prijateljeve izdaje. Čuvši te riječi, Fallova je žena zaplakala od bijesa, te mašući stisnutim pesnicama povikala: »Što! Da je Fali izdao Hardinga! Moj muž nikoga nikad nije izdao. Nema novca koji bi njega mogao natjerati na izdaju. Nije on izdao, nego su njega izdali, nagnali u klaonicu i pribili na križ.«

Takva je, dakle, ljudska priroda: krivac će za svoja djela okrivljivati svakoga osim samoga sebe. Svi smo mi takvi. Dođete li sutradan u napast da kritizirate ljude oko sebe, sjetite se Al Caponea, okorjelog revolveraša Crowleyja i ministra Falla. Imajte na umu da je kritika nalik na goluba listonošu i da će se osoba koju kritizirate i osuđujete vjerojatno željeti opravdati, te da će vas zauzvrat osuđivati, ili da će — poput nesretnog predsjednika Tafta — reći: »Ne znam kako sam drugačije mogao postupiti.«

U subotnje jutro 15. travnja 1865. ležao je Abraham Lincoln na smrtnoj postelji u sobi jeftinog konačišta preko puta kazališta Ford u kojem ga je prethodne večeri pogodilo Boothovo tane. Lincolnovo dugačko tijelo ležalo je nauznak na kratkom i dotrajalom krevetu. Iznad kreveta visila je jeftina reprodukcija glasovite slike Rose Bonheur »Konjski sajam«, a tužna plinska svjetiljka podrhtavala je žutom svjetlošću.

Stanton, ministar rata, uzviknuo je nad umirućim Lincolnom: »Ovdje leži najsavršeniji vođa što ga je svijet ikada upoznao.«

U čemu bijaše tajna Lincolnova uspjeha s ljudima? Deset godina proučavao sam Lincolnov život, a pune tri godine posvetio pisanju i dotjerivanju knjige pod naslovom Nepoznati Lincoln. Vjerujem da sam do u tančine proučio Lincolnov život i karakter, to jest onoliko koliko mi je to bilo moguće. Osobito mnogo pažnje posvetio sam Lincolnovu ophođenju s ljudima. Da li je Lincoln bio sklon kritiziranju? U početku — da. Dok je kao mladić živio u Indijani ne samo da je usmeno kritizirao, nego je pisao pisma i pjesme u kojima je ismijavao sugrađane. Takva je pisma bacao po seoskim puteljcima jer je bio siguran da će ih ondje netko naći. I doista: jedno od tih pisama raspalilo je mržnju što je gorjela čitav ljudski vijek.

Čak i kasnije kad je postao odvjetnikom u državi Illinois, Lincoln je u novinama otvoreno napadao protivnike, sve dok se jednog dana najzad nije opekao.

U jesen 1842. objavio je u lokalnom časopisu podsmješljivo anonimno pismo na adresu prgavog političara Jamesa Sheilda. Cijeli se grad valjao od smijeha, dok je osjetljivi i ponosni Sheild

kiptio od gnjeva. Kad je saznao ime nepotpisanog autora, Sheild je zajašio konja, pohitao k Lincolnu i izazvao ga na dvoboj. Premda se Lincoln u načelu protivio dvoboju, u tom trenutku nije imao drugog izbora. Dopustili su mu da bira oružje, a on se, onako dugoruk, odlučio za sablju, pa je kod nekakvog oficirao počeo učiti mačevanje. Dogovorenog dana Lincoln i Sheild sastali su se na pjeskovitoj obali rijeke Mississippi, spremni da se bore na život i smrt. Sekundanti su srećom u posljednji čas spriječili dvoboj.

Bilo je to najmračnije poglavlje Lincolnova života koje mu je pružilo dragocjenu pouku o ljudima. Nikada se više nije usudio pisati podsmješljiva pisma. Nikada više nije ismijavao i kritizirao bližnje.

Kasnije, za vrijeme građanskog rata, morao je mnogo puta smjenjivati generale savezničke vojske zbog grubih, gotovo tragičnih grešaka koje su ga ponekad tjerale u očaj. Polovica države oštro je osuđivala nesposobne generale, ali je Lincoln »suosjećajan prema svima, a prema nikome zloban« ostajao miran. Najomiljenija mu je izreka bila: »Ne sudi, da i tebi ne sude.«

Jednom kad su njegova žena i prijatelji oštro govorili o Južnjacima, Lincoln im je odgovorio: »Nemojte ih previše osuđivati, jer su onakvi kakvi bismo i mi bili u sličnim okolnostima.«

Nitko zacijelo nikad nije imao toliko prilike za kritiku i osuđivanje koliko Lincoln u građanskom ratu. Bitka kod Gettysburga vodila se prva tri dana srpnja 1863. Noću, 4. srpnja general Lee se počeo povlačiti prema jugu, praćen olujom i neprekidnom kišom. Kad je s poraženom vojskom došao do rijeke Potomac, shvatio je da je uhvaćen u klopku: pred njim su bile nabujale, neprohodne vode, a iza njega pobjednička sjevernjačka vojska. Lincoln je to znao. Pružala mu se zlatna, bogomdana prilika da potuče Leejevu vojsku i dokrajči rat. Zato je vrhovnom komandantu Meadeu smjesta brzojavio da ne saziva ratno vijeće, nego da odmah napadne Leeja.

Meade je, međutim, postupio suprotno Lincolnovu naređenju. Sazvao je ratno vijeće, a zatim počeo odugovlačiti, slati telegrame sa svakojakim izgovorima, te napokon otvoreno odbio napad na južnjačku vojsku.

Rijeka se u međuvremenu povukla, a Lee sa svojim snagama umakao na drugu obalu.

Lincoln je bio bijesan. »Što to znači?« povikao je svome sinu Robertu. »Bili su nam pred nosom, trebali smo samo pružiti ruke da ih dokrajčimo. A ipak ništa nije moglo pokrenuti naše snage. U takvim bi okolnostima i na j nesposobni j i general bio pobijedio Lee ja. Da sam se tamo zatekao, bio bih ga izbičevao vlastitom rukom.«

Silno razočaran, Lincoln se latio pera i napisao Meadeu pismo. A Lincoln je, ako se sjećate, u to doba života bio veoma oprezan i škrt na kritici. Stoga je to pismo, napisano 1863, ravno najoštrijem ukoru.

»Dragi moj generale,

Ne vjerujem da shvaćate što za nas znači Leejev bijeg. Bio nam je nadohvat ruke, trebalo ga je samo opkoliti kako bismo — potpomognuti ostalim našim uspjesima u posljednje vrijeme — dokrajčili rat. Sada će se taj rat otegnuti u beskonačnost. Ako vam prošlog ponedjeljka nije pošlo za rukom da napadnete Leeja, mislite li da ćete to moći učiniti na južnoj obali kad uza s| budete imali samo trećinu vojske? Bilo bi nerazumno očekivati — pa stoga i ne očekujem — da ćete sada moći išta učiniti. Promakla vam je zlatna prilika, a mene to neizmjereno boli.«

Što mislite, kako je reagirao Meade kad je pročitao Lincolnovo pismo? Reći ću vam istinu: on ga nije ni vidio, jer ga Lincoln nikad nije poslao. Našli su ga u Lincolnovoj prepisci nakon njegove smrti.

Ja bih rekao — premda samo nagađam — da je Lincoln, napisavši pismo, pogledao kroz prozor i rekao sam sebi: »Čekaj čas. Ne smiješ se prenagliti. Lako je tebi sjediti u Bijeloj kući i slati Meadeu naređenja za napad. Da si bio u Gettysburgu i nagledao se sve one krvi što ju je Meade vidio u zadnjih tjedan dana, da su tvoje uši probijali urlici ranjenih i umirućih, možda ni ti ne bi hitao u novi napad. Da si plah kao Meade, možda bi bio postupio baš kao i on. Uostalom, sada to više nije važno. Pošaljem li ovo pismo, dat ću duši oduška, ali ću postići samo to da će se Meade početi opravdavati, te na kraju mene optuživati za vlastitu grešku. Pismo će ga okrenuti protiv mene, smanjiti mu operativnost, a možda ga čak natjerati na ostavku.«

I tako Lincoln nije poslao pismo, jer ga je gorko iskustvo naučilo da od oštre kritike i prijekora nema nikakve koristi.

Kad bi se našao u nedoumici kako da postupi u nekoj složenoj situaciji, predsjednik Theodore Roosevelt obično bi se zagledao u veliki Lincolnov portret što mu je visio iznad pisaćeg stola u Bijeloj kući, pa bi se onda zapitao: »Kako bi Lincoln postupio kad bi se našao pred ovakvim problemom?«

Imate li možda među znancima i prijateljima nekoga koga biste željeli promijeniti, napraviti savršenijim? Sjajno! Nemam ja ništa protiv toga. Samo — zašto ne biste počeli od sebe? To je — iz sasvim sebičnih razloga — mnogo korisnije nego da pokušavate ispraviti druge. Ujedno je i mnogo bezopasnije. »Cijenim čovjeka čija borba počinje u njemu samom«, rekao je Browning. Prihvatite li se samousavršavanja još danas, zacijelo će vam trebati nekoliko mjeseci da nešto postignete. Recimo: do Nove godine! No, zato ćete za vrijeme novogodišnjih praznika moći odahnuti, pa ćete onda u novoj godini do mile volje mijenjati i kritizirati druge.

Počnite ipak, od sebe.

»Ne žali se zbog snijega na susjedovu krovu, dok ga nisi počistio pred vlastitim pragom«, rekao je Konfucije.

Dok sam bio mlad i nadobudan napisao sam budalasto pismo Richardu Hardingu Davisu, piscu koji je u to doba bio veoma popularan. Kao mladi suradnik jednog časopisa, pripremao sam članak o američkim piscima, pa sam zamolio Davisa da mi otkrije tajnu svoga načina pisanja. Nekoliko tjedana prije toga, na završetku jednog pisma spazio sam opasku koja me se silno dojmila. »Diktirano, ali nepročitano«, pisalo je. Učinilo mi se da je pismo napisala neka strašno zaposlena i važna osoba. Ja sam u to doba imao i previše slobodnog vremena, ali sam se htio napraviti važnim pred Davisom, pa sam zato vlastito kratko pisamce završio opaskom: »Diktirano, ali nepročitano«.

Harding se nije potrudio da mi odgovori, nego mi je naprosto vratio pismo, dodavši na dnu ove riječi: »Vašu neotesanost nadmašuje jedino vaša neotesanost.« Priznajem, pogriješio sam, možda čak i zaslužio Davisov prijekor. No, kao ljudsko biće, osjetio sam se povrijeđenim. Kad sam deset godina kasnije saznao za Davisovu smrt, prvo što mi je palo na pamet — stidim se priznati — bila je pomisao na tu uvredu.

Ako vam je do toga da šijete oko sebe zlovolju koja će trovati ljude i boljeti ih možda do kraja života, uživajte u zajedljivom prigovaranju i onda kad niste sigurni da imate pravo.

Zapamtite da su ljudi krvavi pod kožom, da nisu prvenstveno bića razuma, već bića osjećaja, da su podložni predrasudama, ispunjeni ponosom i taštinom.

Zato je kritika opasna iskra — iskra što u spremištu ljudskog samoljublja neminovno uzrokuje eksploziju, a ponekad čak i preuranjenu smrt. General Leonard Wood, na primjer, nije smio poći s vojskom u Francusku zbog toga što su ga prethodno kritizirali u javnosti.

Taj udarac njegovu samoljublju zacijelo je ubrzao njegovu smrt.

Oštra kritika natjerala je osjetljivog Thomasa Hardyja, jednoga od najboljih romanopisaca engleske književnosti, da se okani pisanja. A engleskog pjesnika Thomasa Chattertona otjerala je u samoubojstvo.

Benjamin Franklin koji je u mladosti bio vrlo netaktičan, postao je u zrelijim godinama takav diplomat da su ga imenovali američkim ambasadorom u Francuskoj. Kakva je bila tajna Franklinova uspjeha? »Loše neću govoriti ni o kome«, rekao je, »a o svakome sve dobro što o njemu znam.«

Svaka budala zna kritizirati, osuđivati i zamjerati — a većina budala to i čini. Treba, međutim, imati karaktera i samokontrole da bismo mogli shvaćati i praštati. Carlyle je jednom rekao: »Velik čovjek pokazuje svoju veličinu načinom na koji postupa s malim ljudima.«

Zato, umjesto da osuđujemo ljude, potrudimo se da ih razumijemo. Nastojmo dokučiti uzrok njihova ponašanja. To je mnogo korisnije, mnogo zanimljivije od kritiziranja. Razumijevanje rađa suosjećanjem, tolerancijom i dobrotom.

»Spoznati sve, znači sve oprostiti.« Ili, kako je rekao dr Johnson: »Ni sam bog, gospodine moj, ne sudi čovjeku prije smrti.«

Pa zašto bismo onda vi i ja?

2. Velika tajna ophođenja s ljudima

Postoji samo jedan način da privolimo druge na ono što želimo. Jeste li ikada o tome razmišljali? Da, postoji samo jedan način: pobuditi u njima želju za onim za čim i mi težimo. Drugog načina — upamtite — nema.

Možete, dakako, privoljeti čovjeka da skine sat s ruke, ako mu gurnete revolver pod rebra. Službenika možete navesti na suradnju, ukoliko mu zaprijetite otkazom. S djetetom možete lako izići na kraj, zastrašite li ga batinama. No, svi ti surovi postupci obično imaju posve neželjene posljedice. Jedini način kojim čovjeka možemo privoljeti na akciju jest da mu dademo ono što želi.

A što to čovjek zapravo želi?

Freud je tvrdio da svim ljudskim djelovanjem upravljaju dvije pobude: želja za spolnim zadovoljenjem i želja za osobnom veličinom.

Američki filozof John Dewey izrazio je to nešto drugačijim riječima. On drži da je glavni čovjekov pokretač »želja da budemo važni«. Upamtite tu tvrdnju, jer je ona značajna i jer ćete se s njome u ovoj knjizi često sretati.

Što čovjek želi? Ne mnogo, ali ono malo za čim istinski teži pokušava dobiti svim silama, ne pristajući na odricanje. Gotovo svaki zdrav odrastao čovjek želi:

1. Zdravlje i dug život
2. Dovoljno hrane
3. Dovoljno sna
4. Novac i sve što novcem može kupiti
5. Sretan spolni život
6. Dobrobit vlastitoj djeci
7. Osjećaj da nešto znači.

Gotovo sve navedene želje bivaju zadovoljene — sve osim jedne, koja je isto tako duboka kao želja za snom i jednako prijeko potrebna kao želja za hranom, a koja ipak često ostaje nezadovoljena. To je ona koju Freud naziva »željom za osobnom veličinom«, a Dewey »željom da budemo važni«.

Lincoln je jedno svoje pismo započeo riječima: »Svi mi volimo komplimente«, a William James je rekao: »Najskrovitije načelo ljudske prirode je čežnja za priznanjem.« Pazite, James ne govori o »želji«, »potrebi« ili »nastojanju«, nego o čovjekovoj čežnji da bude priznat od svijeta.

To je, dakle, taj gorući i postojani čovjekov pokretač, a rijetki pojedinci koji znaju istinski udovoljiti toj neizmjerljivoj gladi ljudskog srca bit će priznati i omiljeni među bližnjima. U tolikoj mjeri da će — kao što se kaže — i pogrebnik žaliti za njima kad umru.

Želja za osjećanjem važnosti jedna je od glavnih osobina kojom se čovjek razlikuje od životinje. Evo vam primjera: dok sam rastao na očevoj farmi u Missouriju, moj je otac uzgajao svinje i plemenita bijela goveda. Stoku smo često vodili na seoske sajmove i izložbe po cijelom. Srednjem zapadu te dobili bezbroj nagrada i priznanja. Otac je plave vrpce tih nagrada (pričvrstio na komad prozirne bijele tkanine i pokazivao svim znancima i prijateljima. Uzeo bi tkaninu za jedan kraj, a ja za drugi, da svi dobro vide naše trofeje.

Svinjama i kravama nije, dakako, bilo nimalo stalo do priznanja, ali se otac njima i te kako ponosio. Pružale su mu osjećaj važnosti.

Da naše daleke pretke nije pokretala goruća potreba za osjećanjem važnosti, civilizacija bi bila posve nemoguća, a čovječanstvo bi i dalje živjelo u mraku neznanja.

Upravo ta želja navela je jednog neukog, siromašnog trgovačkog pomoćnika na proučavanje pravnih knjiga što ih je slučajno našao na dnu bačve kupljene za ciglih pedeset centi. Zacijelo znate na koga mislim. Prezime mu je bilo Lincoln. Ista ta želja za osjećanjem važnosti nagnala je Dickensa na pisanje besmrtnih romana, a arhitekta Christophera Wrena na oblikovanje njegovih »simfonija u kamenu«. Gonjen tom željom Rockefeller je zgrtao milijune što ih sam nikada nije mogao potrošiti! Iz istih pobuda bogataši cijeloga svijeta grade kuće koje su i te koliko prevelike za njihove osobne potrebe.

Zbog te želje nastojimo biti odjeveni po posljednjoj modi, voziti automobile najnovijeg tipa, svima pričati o našoj »genijalnoj« djeci.

Ta želja mnoge mlade ljude navodi na put zločina — pretvara ih u prijestupnike i ubojice. »Današnji prosječni mladi prijestupnik«, rekao je bivši policijski komesar New Yorka, »zaljubljen je

u sebe, pa čim ga uhvatimo želi vidjeti novine, kako bi u senzacionalnim vijestima našao sliku o sebi — junaku. Neugodna mogućnost da završi na električnoj stolici čini mu se suviše dalekom, sve dotle dok se fotografija njegove malenkosti koči na naslovnim stranicama dnevnog tiska, uz bok filmskim zvjezdicama, Einsteinu, Lindberghu, Toscaniniju i Rooseveltu.« Reci mi kako zadovoljavaš svoju potrebu za važnošću, pa ću ti reći tko si. U njoj je sadržana sva osobitost tebe kao čovjeka. Rockefeller je, primjerice, zadovoljio tu potrebu novčanom darovnicom za izgradnju suvremene bolnice u Pekingu, namijenjene liječenju milijuna ljudi koje nikada nije vidio, niti će ih vidjeti. Dillinger je, s druge strane, svoj osjećaj važnosti crpio iz obijanja banaka i ubijanja ljudi, iz spoznaje da je »državni neprijatelj broj 1«. Jednom kad ga je gonila policija, upao je u neku seosku kuću u Minnesoti i uzviknuo: »Ja sam Dillinger. Neću vam učiniti ništa našao, ali znajte da sam ja Dillinger.«

Bitna razlika između Dillingera i Rockefellera je u načinu zadovoljavanja želje za važnošću.

Povijest vrvi smiješnim primjerima iz kojih vidimo kako su čuveni ljudi nastojali zadovoljiti tu želju. Čak je i George Washington htio da ga zovu »Njegova visost, predsjednik Sjedinjenih Država«, a Kolumbo se borio za naslov »Admiral oceana, potkralj Indije«. Katarina Velika nije htjela otvarati pisma koja nisu bila naslovljena na »Njezino carsko veličanstvo«, a Lincolnova žena se u Bijeloj kući razbjesnila na ženu generala Granta i povikala: »Kako se usuđujete sjesti prije nego vam ja to dopustim!«

Neki američki milijuneri novčano su potpomogli Byrdovu ekspediciju na Južni pol uz prešutni uvjet da ledeni vrhovi i gorje Antartika dobiju imena po njima. Victor Hugo čeznuo je za tim da Pariz — njemu u čast — bude nazvan njegovim imenom. Čak se je i . Shakespeare, najveći među najvećima, borio za plemićki grb, u želji da svome imenu doda još više sjaja.

U nastojanju da pobude suosjećanje i pažnju okoline, ljudi se ponekad pretvaraju u prave invalide. Gospođa McKinley, na primjer, prisiljavala je svoga muža, predsjednika SAD, da zanemaruje važne državne poslove kako bi mogao satima sjediti uz njezin krevet uljuljkujući je u san. Iz bolesne potrebe za pažnjom, tražila je od njega da prisustvuje svakom njenom posjetu zubaru, pa mu je jednom upriličila strašnu scenu pred zubarom samo zato što je morao otići na važan sastanak s državnim sekretarom.

Znam za primjer jedne snažne mlade žene koja je oboljela shvativši da joj mladost prolazi, a princa na bijelom konju još uvijek nema. Pomišljajući na duge godine usamljenosti i jednoličnog života, legla je u postelju i dopustila majci da je hrani i njeguje punih deset godina. Kad je iscrpljena starica najzad oboljela i umrla, umišljena bolesnica je još tjednima ostala bespomoćno ležati, a zatim je jednog dana iznenada ustala, odjenula se i ponovo počela živjeti normalnim životom.

Neki ugledni psihijatri tvrde da čovjek ponekad bježi u lučilo kako bi u izmišljenom svijetu mašte zadovoljio želju za osjećajem važnosti koja mu je u životu krute realnosti bila uskraćena. Broj pacijenata u duševnim bolnicama SAD veći je od zbroja svih ostalih bolesnika. U prosjeku svaki dvadeseti stanovnik države New York, stariji od petnaest godina, provede sedam godina života u bolnici za duševne bolesti.

Što je uzrok duševnim oboljenjima?

Nitko zapravo ne može odgovoriti na to složeno pitanje, ali je poznato da neke bolesti, kao na primjer sifilis, uništavaju moždane stanice i tako uzrokuju duševna poremećenja. Približno polovicu svih duševnih oboljenja valja pripisati fizičkim uzrocima, kao što su oštećenja mozga, alkohol, toksini i tjelesne povrede. Ali kod druge polovice duševnih bolesnika nemoguće je ustanoviti bilo kakvo organsko poremećenje u moždanim stanicama. U pravilu se prilikom obdukcije i pažljivog ispitivanja moždanog tkiva pod najjačim mikroskopima utvrđuje da se mozak duševnih bolesnika ni po čemu ne razlikuje od mozga zdravog čovjeka. Zašto onda takvi ljudi duševno obolijevaju? Nedavno sam to pitanje postavio primarijusu najbolje američke bolnice za duševne bolesti. Taj čuveni i priznati stručnjak iskreno mi je priznao da ne zna zašto tjelesno zdrav čovjek može odjednom duševno oboljeti. To zapravo nitko ne zna. Rekao mi je, ipak, da mnogi duševni bolesnici u svom pomračenju nalaze potvrdu osobne važnosti što je nisu mogli dobiti u zbiljskom životu. Zatim mi je ispričao ovu zgodu:

»Upravo imam pacijenticu koja je doživjela bračnu tragediju. Željela je ljubav, spolno zadovoljenje, djecu i položaj u društvu, ali joj je život porušio sve snove. Muž je nije volio, pa čak nije htio ni jesti s njome. Morala mu je nositi hranu u spavaću sobu. Nije imala djece ni zaposlenja. Najzad je, jadnica, duševno oboljela, te u svojoj pomračenosti počela umišljati da se rastavila od muža i da opet ima djevojačko prezime. Sada vjeruje da je udata za nekog engleskog lorda, pa hoće da je

zovemo lady Smith. A što se tiče djece, umišlja da svaku noć rađa novo dijete. Svaki put kad je obidem, kaže mi: 'Doktore, sinoć sam rodila.'« Brodovi njenih sanja nasukali su se na oštrim grebenima života. Sada mirno živi na čarobnim, sunčanim otocima bezumlja, a njene sanjane lađe plove u sigurne luke, nabreklih jedara, s pjesmom vjetra među jarbolima.

Tragično? Ne znam. Njezin liječnik rekao mi je: »Kad bih joj jednim pokretom ruke mogao vratiti razum, ne bih to učinio. Ovako je mnogo sretnija.«

Općenito uzevši, duševni bolesnici sretniji su od normalnih ljudi. Mnogi uživaju u svom stanju koje im je — priznajmo — riješilo sve probleme. Rado će vam potpisati ček od milijun dolara i napisati preporuku za prijem kod Age Kana. U svom nestvarnom svijetu oni nalaze osjećaj važnosti za kojim su jednom uzalud čeznuli.

Pa ako su ljudi toliko željni pažnje i priznanja da doslovno polude u nastojanju da ih dobiju, zamislite kakva čuda možete postići odajući iskreno priznanje normalnim ljudima u svakidašnjem životu.

Američki »kralj čelika« Andrew Carnegie plaćao je svome pomoćniku Charlesu Schwabu basnoslovnu plaću od milijun dolara godišnje. Zašto? Mislite li možda da je Schwab bio genije? Da je o proizvodnji čelika znao više od drugih? Koješta! Schwab mi je sam priznao da su mnogi inženjeri u tvornici znali o proizvodnji čelika više nego on. Rekao mi je da je tako visoku plaću dokivao uglavnom zbog toga što je znao pravilno postupati s ljudima. Dopustite mi da ovdje u potpunosti navedem njegove riječi, riječi što bi ih trebalo odliti u bronzu i utuviti u glavu školskoj djeci (umjesto da ih mučimo sprežanjem latinskih glagola i količinom padalina u Brazilu!) — riječi koje će nam promijeniti život ukoliko ih se budemo htjeli pridržavati:

»Držim da je najveći dar što ga posjedujem sposobnost da u drugim ljudima pobudim radni zanos, te da priznanjem i hvalom potičem, ono što je u njima najvrednije.

Ništa nije tako pogubno za čovjekovu volju kao kritika od strane nadređenih. Ja nikad nikoga ne kritiziram, jer vjerujem u djelotvornost poticaja na rad. Stoga uvijek nastojim naći riječi pohvale, a mrzim pronalaziti greške. Ako sam nečim zadovoljan, odajem čovjeku potpuno priznanje i obilato ga zasipam pohvalama.«

Kako, međutim, postupa prosječan čovjek? Upravo obrnuto: ako mu nešto nije po volji, dići će silnu graju, a ako je nečim zadovoljan — neće kazati ni riječi! »Među brojnim poslovnim ljudima i 'moćnicima u cijelome svijetu«, rekao je Schwab, »nikad još nisam vidio da bi čovjek čiji je posao obasut neprestanim zamjerkama radio s više truda i žara od čovjeka čiji je rad cijenjen i hvaljen.«

Na spomenutoj postavci, prema Schwabovim riječima, temelji se uspjeh Andrewa Carnegieja. Carnegie je svoje suradnike hvalio javno i u četiri oka. A nastavio ih je hvaliti čak i iz groba, jer je sam sebi sastavio ovakav nadgrobni natpis: »Ovdje počiva čovjek koji se znao okružiti ljudima pametnijim od sebe.« Iskrena pohvala bila je jedna od tajni Rockefellerova uspjeha. Kad je njegov suradnik Bedford nepromišljenom kupnjom zemljišta u Južnoj Americi oštetiio tvrtku za milijun dolara, Rockefeller mu je to s pravom mogao zamjeriti. No, on je shvatio da je Bedford učinio sve što je mogao, pa mu stoga nije prigovorio, nego mu još i čestitao što je uspio spasiti šezdeset posto uloženog novca. »Sjajno«, rekao je Rockefeller. »Mi u prvom katu nismo uvijek tako sretno ruke.«¹ Ziegfeld, najsajjnija menedžerska zvijezda Broadwaya, stekao je slavu zato što je znao »veličati tip američke djevojke«. U svoje je kazalište uvijek uzimao neugledna ženska stvorenja za kojima se na ulici nitko i ne bi dvaput okrenuo, te od njih na pozornici stvarao očaravajuće i zavodljive zvijezde. Svjestan djelotvornosti priznanja i samopouzdanja, Ziegfeld ih je, štoviše, svojom pažnjom i poštovanjem navodio da se osjećaju lijepima. Praktičan kakav je bio, brzo im je podizao plaću i slao brzojave priznanja, a plesačice cijelog zbora javno zasipao cvijećem.

Jednom sam pokušavao smršaviti, pa sam postio šest dana i šest noći. Nije mi bilo teško, jer sam se na kraju šestog dana osjećao manje gladnim nego na početku dijete. Kad bi netko svoju obitelj ili suradnike izglednjivao punih šest dana, držali bismo to zločinom. No "zar ne bismo zločincima mogli nazvati one ljude koji svoje bližnje danima, tjednima i godinama muče glađu za priznanjem, a priznanje je ljudskom biću potrebno gotovo isto toliko koliko i hrana!

Naučeni smo da svojoj djeci, prijateljima i suradnicima nudimo tjelesnu hranu, ali nam rijetko pada na pamet da bismo morali hraniti njihovo samopoštovanje. Mesom i pečenim krumpirima održavamo njihovu snagu, zaboravljajući da im poklonimo ljubaznu riječ pohvale, koja će im godinama odzvanjati u sjećanju, nalik na najskladniju glazbu.

¹ Uredi američkih direktora obično se nalaze na prvom katu. — (Op.)

Mnogi čitatelji će zacijelo reći: »Budalaštine! Mlaćenje prazne slame! Laskanje i ulagivanje! Sve sam ja to već isprobao, ali ne pali, osobito ne kod pametnih ljudi.«

Laskanjem ćemo, dakako, rijetko kada nešto postići kod pametnih ljudi, jer je ono plitko, sebično i neiskreno. Puko laskanje osuđeno je na propast, premda — na žalost — neki ljudi toliko žude za priznanjem da su spremni progutati bilo što, baš kao što se čovjeku koji umire od gladi neće gaditi da jede travu i korijenje.

Zašto su, na primjer, braća Mdivani osvajala srca tolikih žena? Čime su ti »prinčevi« privukli u brak dvije poznate filmske ljepotice, jednu priznatu primadonu i jednu milijunašicu svjetskog glasa? Evo kako mi je na to pitanje odgovorila Pola Negri, velika umjetnica i dobra poznavateljica muške prirode: »Braća Mdivani proniknuli su u umijeće laskanja bolje od ikojeg muškarca što sam ga ikada upoznala. A to je umijeće gotovo zaboravljeno u surovom, podrugljivom svijetu današnjice. U tome je, vjerujte mi, tajna njihove nadnaravnosti. Iskusila sam je na vlastitoj koži.«

I engleska kraljica Viktorija bila je prijemljiva na laskanje. Disraeli je priznao da je uvelike iskorištavao tu njenu slabost ili, kako je sam rekao, da joj je »mazao oči zidarskom lopaticom«. No Disraeli je bio jedan od najspretnijih, najlukavijih državnika koji su ikada vladali britanskim imperijem. Bio je, na svoj način, pravi genije, pa ono što je polazilo za rukom njemu ne mora poći za rukom ni vama ni meni. Laskanje vam na kraju krajeva može pričiniti više štete nego koristi. Laskanje je poput krivotvorena novca: pokušate li ga raspačavati, zacijelo ćete nastradati.

Pitat ćete kakva je razlika između laskanja i priznanja? To je barem jednostavno! Priznanje je iskreno, a laskanje neiskreno. Priznanje izvire iz srca, a laskanje s jezika. Priznanje je nesebično, laskanje sebično. Dok se prvome svi dive, dotle drugo svi preziru.

Poznata izreka kaže: »Ne boj se neprijatelja koji te napada, nego prijatelja koji ti laska.«

Evo jedne od omiljenih maksima engleskog kralja Georgea V: »Nikad ne izriči i ne prihvaćaj jeftinu hvalu.« A laskanje je upravo to: jeftina hvala. Ili, po jednoj drugoj definiciji: »Laskati znači govoriti drugom čovjeku upravo ono što on sam o sebi misli.«

Zato nemojte misliti da vam preporučam ulagivanje. Nikako! Kad bi se umijeće življenja sastojalo od laskanja, svatko bi lako mogao postati majstorom u međuljudskim odnosima.

Ako nismo zabavljeni pametnijim poslom, svi mi provedemo devedeset posto slobodnog vremena razmišljajući o sebi. Ako samo mali dio toga vremena posvetimo razmišljanju o dobrim osobinama drugih ljudi, neće nam biti potrebno da pribjegavamo laskavim riječima koje su toliko jeftine i neiskrene da ih svatko pametan prozre i prije nego što ih dokraja izgovorimo.

Emerson je rekao: »Svaki čovjek kojega upoznam na neki je način vredniji od mene, zbog toga što od svakoga ponešto naučim.«

Ako je to vrijedilo za Emersona, zašto ne bi vrijedilo za mene i za vas? Prestanimo misliti samo na vlastita dostignuća i želje; pokušajmo dobro promisliti u čemu su drugi bolji od nas. Tada ćemo zaboraviti na laskanje, pa ćemo svojim bližnjima moći odavati pošteno i iskreno priznanje. Budemo li, poput Schwaba, »suzdržani u zamjerkama, darežljivi iskrenom hvalom«, ljudi će cijeniti naše riječi, sjećat će ih se cijeloga života — i onda kad ih mi već posve zaboravimo.

3. Budete li znali primijeniti ovu pouku — cijeli će svijet biti vaš, ako ne — ostat ćete sami

Reći ću vam nešto o sebi: rado se bavim riječnim ribolovom, a među svoja najomiljenija jela ubrajam jagode sa slatkim vrhnjem. Ribama, međutim, nije do jagoda; one više vole crve. Stoga kad idem u ribolov ne nadijevam na udicu jagode s vrhnjem, nego se prilagođavam ribljem ukusu i dajem im mušice ili crve.

Zašto ne bismo to jednostavno pravilo prilagođavanja ukusu drugih primijenili i na ljude ako nam je stalo da osvojimo njihovu naklonost?

Kad su engleskog državnika Lloyda Georgea pitali kako mu je pošlo za rukom da ostane na vlasti dugo nakon što su drugi vođe iz prvom svjetskog rata — Wilson, Orlando, Clemenceau — pali u zaborav, odgovorio je da to zacijelo ima zahvaliti pravilu kojega se uvijek pridržavao a koje glasi: »Natakni na udicu mamac koji će odgovarati ukusu ribe.«

Besmisleno je i smiješno govoriti o onome što vi želite, premda vas to, dakako, uvelike zanima. Imajte na umu da drugim ljudima to isto može biti posve nezanimljivo. A budući da smo svi mi ljudi od krvi i mesa, svakoga najviše zanima ono što njega osobno privlači, za čim kao pojedinac teži. Stoga se jedini način da privučemo čovjeka sastoji u tome da razgovaramo s -j, njime o onome što želi, te da mu pokažemo kako će najbolje moći zadovoljiti svoje želje.

Želite li, dakle, navesti ljude na suradnju, pridržavajte se navedenog pravila. Ako se, na primjer, protivite sinovljevu pušenju, nemojte mu držati »prodike«, nemojte mu pričati kako želite da se ostavi cigarete. Radije mu recite da će pušenje zacijelo umanjiti njegove sjajne rezultate na nogometnom polju ili u trčanju na sto metara.

Spomenuto pravilo vrijedi za djecu, odrasle, pa čak i za životinje. Evo vam primjera: Emerson je sa sinom jednog dana pokušavao utjerati tele u staju. Ne misleći na tele i njegove trenutne želje, napravili su uobičajenu grešku: silom su htjeli provesti svoju volju. Sin je vukao tele, a Emerson ga gurao odostraga. Tele je pak tvrdoglavo ostajalo pri svome: nije se dalo otjerati s livade. Vidjevši taj prizor, u pomoć im je priskočila jednostavna seoska djevojka koja doduše nije znala pisati mudre knjige ni rasprave, ali je osjetila što tele želi. Nježnom, gotovo majčinskom kretnjom gurnula mu je prst u usta, pa je tele, šišajući djevojčin prst mirno i zadovoljno ušlo u staju.

Sve što ste ikada u životu učinili, učiniti ste zato što ste time željeli nešto postići. Čak i onda kad ste Crvenom križu darovali sto dolara, niste nipošto odstupili od tog pravila. Dali ste novac Crvenom križu jer ste htjeli pomoći ljudima, jer ste željeli izvršiti nesebično, hvale vrijedno djelo. No, da vam prilikom toga čina nije bilo stalo do zadovoljenja vlastitih moralnih osjećanja, nikada ne biste bili dali novac iz ruke. Da vam je do novca bilo stalo više nego do spomenutog osjećaja, bili biste ga zadržali. Moguće je, dakako, da vas je bilo stid odbiti molbu za novčanom pomoći, ili se pred svijetom i poslovnim prijateljima to niste usudili učiniti od straha da im se ne zamjerite. Bilo kako bilo, novac ste dali samo zato što ste time htjeli nešto postići.

Evo što kaže Harry A. Overstreet u svojoj pronicljivoj knjizi o ljudskom ponašanju: »Svi naši čini proizlaze iz onoga za čim mi u biti težimo ... pa je najbolji savjet što ga možemo dati onima koji žele utjecati na ljude ovaj: prvo pobudi u bližnjemu želju za djelovanjem. Ako to postigneš, cijeli će svijet biti uza te, ako ne — ostat ćeš sam.«

Andrew Carnegie koji je na kraju života u dobrotvorne svrhe razdijelio 365 milijuna dolara, počeo je svoj životni put kao siromašni momčić s plaćom od dva centa na sat. Premda je imao samo četiri razreda osnovne škole, mladi Škot je zarana naučio da je ljude najlakše pridobiti za posao ako poštujemo njihove želje i potrebe.

Primjer: Carnegijeva zaova bila je jednom silno zabrinuta zbog svoja dva sina koji su studirali na sveučilištu Yale i bili toliko zaokupljeni radom da dugo nisu odgovarali na majčina brižna pisma. Dosjetivši se jadu, lukavi stric Andrew okladi se sa zaovom o sto dolara, tvrdeći da će mladići hitno odgovoriti napiše li im on pismo, premda neće od njih tražiti odgovora. Potom im napisa ljubazno pismo te na kraju uzgred doda da svakom nećaku prilaže novčanicu od pet dolara. Novac, dakako, »zaboravi« uložiti u pismo. Nakon nekoliko dana primi ljubazan odgovor: »Dragi striče Andrew, hvala Ti na pismu, ali...« Završetak ćete, zacijelo, pogoditi sami!

Kad ubuduće budete htjeli nekoga privoljeti na ostvarenje cilja što ste ga sami zamislili, učinite to promišljeno. Prije nego otvorite usta, zastanite i zapitajte se: »Kako ću u ovom čovjeku najbolje pobuditi želju da to učini?«

To naoko nevažno pitanje prištedjet će vam često jalova tumačenja vlastitih želja.

Za svojih dvadeset večernjih predavanja u tijeku godine dugo sam vremena iznajmljivao veliku plesnu dvoranu jednog njujorškog hotela. Na početku jednog semestra uprava hotela obavijestila me je da će najamnina ubuduće iznositi tri puta više nego dotada. Obavijest je stigla nakon što su ulaznice s cijenom bile već tiskane i razaslane, a u novinama objavljeni oglasi.

Trostruko veću najamninu, naravno, nisam htio platiti, ali sam znao da ništa neću postići budem li upravi hotela pričao o onome što ja želim. Znao sam da upravu zanimaju samo interesi hotela. Stoga sam nakon nekoliko dana pošao u posjet direktoru hotela.

»Vaše me je pismo iznenadilo,« rekao sam mu, »ali vam ne zamjeram na njemu. Da sam u vašoj koži, zacijelo bih ga i sam bio napisao. Kao direktor, vi morate misliti na interese hotela, inače ne biste bili dobar direktor. Predlažem vam da uzmemo list papira i zapišemo sve prednosti i nedostatke što bi vam ih povišenje najamnine moglo donijeti.«

Uzeo sam zatim list papira, razdijelio ga na dva dijela, te na vrhu u prvi razdjeljak napisao »Prednosti«, a u drugi »Nedostaci«. Pod »prednosti« sam prvo zapisao »slobodna plesna dvorana«. »Jasno je da ćete dvoranu moći iznajmljivati za plesove i sjednice«, rekao sam. »To je velika prednost, jer će vam takvi poslovi donijeti više novaca nego moja predavanja, osobito u sezoni.« »Promislimo sada o nedostacima. Umjesto da od mene dobijete triput veću najamninu, vi ćete je posve izgubiti, jer vam ne mogu platiti koliko tražite, pa ću morati potražiti druge prostorije. Osim toga, imajte na umu još nešto: moja predavanja privlače u vaš hotel stotine kulturnih, obrazovanih ljudi, što je za vas velika reklama, zar ne? Zapravo, kad biste na oglašavanje hotela u novinama potrošili pet tisuća dolara, ne biste mogli privući u hotel onoliko ljudi koliko vam ih ja dovodim na predavanja. A priznat ćete da to hotelu nešto znači.«

Dok sam tako govorio, zapisao sam spomenuta dva nedostatka, pružio papir direktoru i zamolio ga da još jednom pomno razmisli o prednostima i nedostacima, te da mi za nekoliko dana odgovori što je odlučio.

Odgovor sam primio već idućeg jutra. Uprava hotela javljala mi je da će najamnina biti povišena za pedeset posto, umjesto za dotadašnjih tristo posto.

Zapamtite da sam postigao smanjenje najamnine, a da nijednom riječi nisam spomenuo što želim. Cijelo vrijeme govorio sam samo o interesima uprave i o načinu na koji bi mogla ostvariti svoje želje.

A što bih bio postigao da sam se ponašao »prirodno« i »ljudski«? Da sam, recimo, uletio u direktorov ured i rekao mu: »Kako vam je palo na pamet da povicite najamninu za tristo posto, kad i sami znate da su ulaznice već razaslane, a oglasi u novinama objavljeni? Tristo posto! Smiješno! Neozbiljno! Nije mi ni na kraj pameti da vam to platim!«

Što bi se bilo dogodilo? Došlo bi do prepirke, planula bi svađa, a vi znate kako svađe obično završavaju. Čak da sam direktora pokušao uvjeriti kako nije u pravu, siguran sam da on zbog ponosa ne bi bio popustio.

Znati postupati s ljudima veliko je umijeće, a jedan od najboljih savjeta za provođenje toga umijeća dao nam je Henry Ford ovim riječima: »Ono se sastoji u sposobnosti da sagledamo stav drugog čovjeka, te da uzmognemo promatrati stvari s njegova stajališta kao sa svoga vlastitog.« Ovo je pravilo toliko jednostavno i toliko jasno da bi svatko pametan morao shvatiti njegovu vrijednost i ponašati se u skladu s njime. U životu, međutim, većina ljudi naprosto se na njega ne obazire.

Primjer? I sami ćete ga lako naći pogledate li pisma što vas svako jutro čekaju na stolu. Shvatit ćete da ljudi što ih pišu neprestano krše ovo osnovno načelo zdravog razuma.

Navest ću vam pismo ravnatelja radio-programa jedne reklamne agencije čije su podružnice razasute po cijelom američkom kontinentu. Pismo je upućeno ravnateljima lokalnih radio-stanica u cijeloj zemlji. U zagradama nakon svakog odlomka dajem odgovarajući komentar.

Dragi gospodine X,

Naša reklamna agencija željela bi zadržati vodeće mjesto na području radio-oglašavanja.

(Baš mene briga što bi vaša agencija željela! Dosta mi je i vlastitih problema. Banka me je obavijestila da mi istječe hipoteka za kuću; uši mi uništavaju povrtnjak; dionice na burzi padaju kao lude; jutros sam zakasnio na posao; Jones me nije pozvao na sinoćnju zabavu; a povrh svega saznajem od liječnika da imam povišeni tlak i neuritis. A sada, tek što sam stupio nogom u ured, nalazim pismo nekakve smiješne agencije koja mi na veliko zvono poručuje što bi joj se htjelo!

Koješta! Kad bi taj tip znao kako lošu reklamu postiže ovim pismom, prestao bi se baviti oglašavanjem i pošao ; uzgajati ovce.)

Oglasi što ih šaljemo u eter čine stup cjelokupne radio-mreže. Vrijeme emitiranja naših oglasa već je godinama znatno duže od vremena bilo koje druge reklamne agencije.

(Znači da imate love i da ste glavni! Briga mene za vas, sve da ste moćniji od General Motorsa, General Electrica i Pentagona zajedno. Da imate imalo soli u glavi, shvatili biste da je meni stalo do moje radio-stanice, a ne do vaše. Od toga vašeg bahatog razmetanja dobivam samo osjećaj manje vrijednosti.)

Zelja nam je da strankama pružimo najnovije informacije o mogućnosti radio-oglašavanja.

(Ma nemojte! Vi to želite! Vi! Vi! Vi! Briga mene što želite vi ili bilo tko drugi. Shvatite da je meni do onoga što ja želim, a o tome u vašem pismu nema ni spomena!)

Stoga nas svakog tjedna obavještavajte o mogućem vremenu emitiranja i priznajte nam prednost pred ostalim reklamnim agencijama. Navedite sve pojedinosti koje će nam omogućiti da kod vas rezerviramo najpogodnije vrijeme emitiranja.

(Da vam priznamo prednost! Zaista ste drski! Prvo me hvalisanjem tjerate da se osjećam manje vrijednim, a onda tražite od mene da vam priznam prednost! Mogli ste me barem uljudno zamoliti!)

Hitan odgovor na ovo pismo s podacima o vašim trenutnim planovima bio bi obostrano koristan. (Budala! Šalje mi pismo šapirografirano na jeftinom papiru, okružnicu koju je razasuo po zemlji poput jesenskog lišća, i još ima toliko drskosti da u trenutku kad me muči stotinu vlastitih briga traži od mene vlastoručnu potvrdu primitka ove bezobrazne okružnice. I to »brzo«! A zna li on da i ja imam posla preko glave? Da sam i ja netko i nešto? I s kojim pravom on meni naređuje da mu pišem?)

Kaže da će nam to biti »obostrano korisno«. Najzad ipak jedna riječ kojom je spomenuo moje interese, premda mi nije baš jasno kakvu ću ja korist iz toga izvući.)

S poštovanjem,

NN

Ravnatelj reklamnog radio-programa P. S. Vjerujem da će vas zanimati priloženi članak iz »Blankville Journala«, te da ćete ga možda moći upotrijebiti kao materijal za radio-emisije.

(Napokon ipak nešto što bi meni moglo pomoći! Zašto mi to nije spomenuo na početku pisma? No, kakve bi mu od toga bilo koristi? Čovjek koji se bavi reklamom i koji je u stanju napisati ovakvo pismo očito nema mnogo soli u glavi. Takvome treba poslati cijankalija, a ne odgovor s podacima o našim slobodnim terminima.)

Nemojte se, dakle, čuditi pismima što ih svakodnevno primate. Jer, ako čovjek kojemu je struka da se bavi reklamom može napisati ovako nevjesto sročeno pismo, to nam je očekivati od onih koji u tome imaju manje ili nikakvo iskustvo?

Navest ću vam još jedan primjer: pismo šefa stanice velikog teretnog kolodvora upućeno upravi tvornice tjestenine »Zerega«. Pismo je, doduše, bolje od prethodnoga, ali nije bez grešaka.

Poštovana gospodo,

Posao našeg odjela za otpremu robe uvelike je otežan zbog toga što glavna roba pristiže u kasnim poslijepodnevним satima. Posljedice su brojne: gužva i zatrpavanje slobodnog prostora, prekovremeni rad naših službenika, nemogućnost brzog istovarivanja kamiona, a ponekad čak i zastoj u otpremi robe. Vaši kamioni su nam 10. listopada dopremili tovar od 510 sanduka tek u 16,20 sati.

Molimo vas da nam pomognete u otklanjanju neželjenih posljedica za koje je kriva kasna dostava robe. Možda biste se mogli potruditi da u dane kad imate više tereta, kao što je bio slučaj gore navedenog datuma, pošaljete kamione ranije poslije podne, ili da dio tereta dostavite u tijeku jutra.

Na taj način mogli bismo vam osigurati brži istovar kamiona i hitnu otpremu robe.

S poštovanjem,

N. N. Šef stanice

Kada je Edward Vermylen, šef otpreme u tvornici »Zerega«, pročitao navedeno pismo poslao mi ga je s ovakvim komentarom: »Ovo pismo imalo je suprotan učinak od onoga što ga je pošiljalac želio postići. Na samom početku pisma šef kolodvora govori o teškoćama odjela za otpremu robe, koje nas, općenito govoreći, ne zanimaju. Zatim traži da im pomognemo, i ne razmišljajući o tome da li bi nama to bilo zgodno ili ne, a tek na kraju pisma spominje naše interese: brži istovar kamiona i hitnu otpremu robe.

Drugim riječima, govoreći uglavnom o vlastitim interesima na prilično nepomirljiv način, on nas potiče na otpor, umjesto na suradnju.«

Pokušajmo vidjeti bi li se navedeno pismo moglo bolje sročiti, to jest napisati bez mnogo riječi o vlastitim teškoćama. Pokušajmo — po savjetu Henryja Forda — »sagledati stajalište drugog čovjeka, promotriti stvari s njegova gledišta kao sa svoga vlastitog«! Predlažem vam verziju koja, dakako, ne mora biti najbolja, ali koja je ipak bolja od one prve.

Dragi gospodine Vermylen,

Vaša je tvornica već punih četrnaest godina naša dobra mušterija. Veseli nas što tako dugo i uspješno surađujemo s vama, pa bismo željeli da naše usluge uvijek budu brze i djelotvorne. Moramo vam, na žalost, reći da nam to nikako neće biti moguće ako vaši kamioni budu dopremali velike količine tereta u kasnim poslijepodnevni satima, kao što se dogodilo 10. listopada. Naime, mnoge druge mušterije šalju nam robu kasno poslije podne, pa dolazi do zastoja. Ne stizemo na vrijeme istovariti kamione, što ponekad čak uzrokuje znatno zakašnjenje u otpremi robe.

U želji da vas poštedito neželjenih prigovora na sporost dostave, molimo vas da nam šaljete kamione s robom što ranije u tijeku popodneva, dakako, kada god vam to bude moguće. Na taj način vaši kamioni neće morati ni trenutka čekati, roba će biti smjesta otpremljena na odredište, a naši će se radnici vraćati kući na vrijeme, da bi mogli u miru uživati u večeri od ukusne tjestenine što je proizvodi vaša cijenjena tvornica.

Molimo vas da ovo pismo ne shvatite kao pritužbu s naše strane, niti kao pokušaj da vam dijelimo lekcije. Na njega nas je potakla jedino želja da i dalje uspješno surađujemo.

Vjerujte da ćemo i ubuduće — bez obzira na vrijeme prispjeća vaših pošiljki — rado učiniti sve kako bismo ih što hitnije otpremali.

Znam da imate mnogo posla, pa vas molim da se ne trudite s odgovorom na ovo pismo.

Iskreno vaš,

N.N., šef stanice

Na svijetu postoje tisuće trgovaca koji obijaju pragove poduzeća tražeći bolji posao. Razlog njihovoga poslovnog neuspjeha leži u nepravilnom pristupu poslu: u tome što se ne znaju saživjeti s problemima svojih mogućih kupaca. Oni ne shvaćaju da čovjek zapravo ne želi da mu drugi prodaju stvari — on želi sam kupiti ono što mu je potrebno. A dobar trgovac je onaj koji umije kupcu pokazati na koji način će ponuđena roba riješiti njegove probleme. Takvom trgovcu nije potrebno da prodaje — kupac od njega kupuje sam.

Gledati svoju robu ili ponudu očima kupca — to je tajna koju ne znaju ili zanemaruju brojni trgovci i ljudi raznih drugih zanimanja. Ja, na primjer, živim u Forest Hillsu, maloj njujorškoj općini koja se uglavnom sastoji od privatnih obiteljskih kuća. Jednog dana dok sam žurio na autobus sreo sam trgovca nekretninama koji se već godinama bavi kupnjom i prodajom obiteljskih kuća u tom kraju. U nevezanom razgovoru zapitao sam ga zna li on da li je moja kuća građena od metalnih letvica ili šuplje cigle. Nije mi znao odgovoriti, nego mi je savjetovao da nazovem općinsko građevinsko društvo, te da njih upitam. Idućeg jutra primio sam od njega pismo. Mislite li da mi je pisao o onome što je saznao u vezi s mojom kućom? O onome što je mene zanimalo? Varate se. U pismu mi je ponovio ono što mi je dan ranije bio rekao, a zatim me pitao da li bih mu bio voljan prepustiti brigu oko osiguranja kuće, dakako uz novčanu nagradu. Njemu, dakle, nije bilo stalo do toga da mi pomogne. Jedino što ga je zanimalo bilo je da pomogne sebi.

Evo primjera jednog liječnika, glasovitog filadelfijskog specijalista za bolesti nosa i grla. Prije nego mi je i pogledao mandule, pitao me je čime se bavim. Njega nije zanimala veličina mojih mandula, nego težina moga novčanika. Glavna njegova briga sastojala se u tome da zaradi što više novaca, a ne da pomogne pacijentu. Zato na meni nije zaradio ni pare. Okrenuo sam se i otišao, ne skrivajući prezir prema takvom liječniku.

Svijet vrvi grabežljivcima i sebičnjacima. Stoga rijetki pojedinci koji nesebično pokušavaju pomoći drugima imaju malo takmaca i puno uspjeha. Owen D. Young je rekao: »Čovjek koji se znade staviti u kožu drugih ljudi i gledati stvari njihovim očima ne treba brinuti za vlastitu budućnost.«

Ako vas je čitanje ove knjige ponukalo da pokušate razmišljati sa stajališta drugih ljudi, i gledati stvari njihovim očima, držim da ste napravili korak naprijed koji može značiti prekretnicu u vašem osobnom i poslovnom životu. Mnogo je mladih ljudi na svijetu koji u tijeku školovanja uče čitati Vergilijeve stihove i otkrivati tajne više matematike, a da nikad ne proniknu u tajnu vlastite prirode. Sjećam se tečaja posvećenog vještini govorništva što sam ga jednom držao skupini mladića koji su tek bili završili višu školu i nadali se zaposlenju u tvornici klimatizacionih uređaja u Newarku. Jedan između njih htio je privoljeti druge da igraju s njime košarku u školskoj gimnastičkoj dvorani. Slučajno sam naišao kad ih je nagovarao otprilike ovim riječima: »Momeci, htio bih da igrate sa mnom košarku. Volim košarku, ali kad god odem u dvoranu, nikad nema dovoljno igrača. Neki dan smo nas nekolicina naganjali loptu, pa sam napokon zaradio šljivu ispod oka. Sutra morate doći sa mnom, dečki. Obožavam košarku.«

Mladić pritom nije ni pomišljao na interese svojih drugova. Zašto bi oni išli u neku gimnastičku dvoranu u koju nitko živ ne zalazi, pa da još zarade šljivu pod okom?

Mislite li, ipak, da ih je mogao zagrijati za taj sport tako da im pokaže kakve će koristi iz njega izvući? Svakako. Mogao im je reći kako nekoliko sati provedenih u pokretu oživljava cirkulaciju krvi, pobuđuje apetit, povišu je umne aktivnosti i pruža odličnu zabavu. Tada bi ih zacijelo bio pridobio u dvoranu. »Prvo pobudi u bližnjemu želju za djelovanjem«, rekao je Harry Overstreet. »Ako to postigneš, cijeli će svijet biti uza te, ako ne — ostat ćeš sam.«

Jedan od polaznika moga tečaja imao je jednom neprilika s djetetom. Dječak je bio vrlo mršav i uvijek je odbijao hranu. Roditelji su se dovijali na sve moguće načine, služili se svim uobičajenim metodama. Neprestano su ga grdili i prigovarali mu. »Mama hoće da pojedesh juhu; tata želi da postaneš velik i snažan dečko.« Razmislite dobro: može li trogodišnje dijete shvatiti razloge tridesetogodišnjih roditelja? Uvidjet ćete da je nemoguće i smiješno očekivati takvu vrstu poslušnosti od nerazumna djeteta. Otac je to ubrzo shvatio, pa se počeo pitati kako bi u dječaku mogao pobuditi želju za jelom. Bio je to početak uspjeha.

Dječak je imao tricikl kojim se uživao voziti po mirnom pločniku ispred kuće. U istoj ulici stanovao je malo stariji dječčić, »vražićak« kojega je zabavljalo da mlađem djetetu otima tricikl i da se sam vozi na njemu. Ne moram vam reći da je dolazilo do svađe i plača, te da je dječakova majka neprestano morala istjerivati pravdu.

Nije vam potrebna domišljatost Sherlocka Holmesa da se dosjetite što je mlađi dječčić zapravo želio. Njegov ponos, bijes i želja za osjećanjem važnosti tjerali su ga u želju za osvetom nad moćnijim neprijateljem. Kad mu je otac rekao da će to lako postići bude li jeo ono što mu majka ponudi, dječak nije više zanovijetao pri jelu. Gutao je i ono što zaista nije volio, tjeran željom da ojača i naraste, kako bi mogao biti ravan neprijatelju koji ga je toliko puta ponizio i rasplakao. Riješivši taj problem, otac se uhvatio ukoštac s idućim: mokrenjem u krevet. Dječak je spavao u sobi s bakom, koja mu je svako jutro spočitavala mokre plahte. »Gledaj, Johnny, što si noćas opet učinio!« »Nisam to ja učinio, bako, nego ti«, uporno je odgovarao dječčić.

»Kako natjerati dijete da poželi prestati mokriti krevet?«, upitali su se roditelji kad su uvidjeli da od prijetnji i prigovora nema nikakve koristi. Počeli su razmišljati o željama dječaka. Shvatili su da mali Johnny želi imati pravu pravcatu pidžamu, baš kao i tata, a ne smiješnu dugu košulju kao baka, te da osim toga ne želi spavati u postelji s bakom, nego u vlastitom krevetu.

Majka ga je prvom prilikom odvela u trgovinu, na-, mignula prodavačici i rekla: »Ovaj mladi gospodin želi od vas nešto kupiti.« Prihativši igru, prodavačica se dječaku obratila ozbiljnim riječima: »Recite mi što želite, mladiću.«

Propevši se na prste da se učini važnijim, dječak joj odgovori: »Trebam krevet za sebe.« Ponovno namignuvši prodavačici, majka joj je pogledom pokazala prema krevetu što ga je željela kupiti dječaku, a vješta prodavačica nagovorila je Johnnyja na kupnju prethodno odabranog kreveta.

Kad se otac vratio s posla, Johnny ga je dočekaio uzbuđeno vičući: »Tata, tata, dođi vidjeti krevet što sam ga sam sebi kupio.« Otac nije mogao dovoljno nahvaliti Johnnyjev ukus, a na kraju mu je uzgred rekao: »Sad više nećeš mokriti postelju, zar ne?«

»Neću tata. Moj lijepi novi krevet mora biti suh.« Dječak je doista održao obećanje, jer je sada u pitanju bio njegov ponos i njegova postelja. Postelja koju je sam izabrao. Nosio je pidžamu kao odrasli muškarac, pa se stoga htio i ponašati kao odrastao čovjek.

Drugi moj polaznik imao je sličnih neprilika sa svojom trogodišnjom kćerkicom. Djevojčica nikako nije htjela jesti doručak. Od molbi i prijetnji nije bilo nikakve koristi, pa su se roditelji najzad zamislili kako da u djetetu probude želju za jelom.

Djevojčica je voljela oponašati majku, pretvarati se da je odrasla osoba. Zato joj je majka jedno jutro dopustila da sama sebi pripremi doručak. U trenutku dok je djevojčica miješala zobene pahuljice u kuhinju je ušao otac. »Tata, gle, danas ću za doručak pripremiti kašu od zobenih pahuljica«, pohvalila se djevojčica ocu.

To jutro pojela je dva tanjura zobene kaše. Činjenica da je sama sebi pripremila doručak ponukala ju je da se osjeti važnom i pobudila u njoj zanimanje za hranu. Kao što smo već rekli, svaki čovjek ima potrebu za izražavanjem vlastite ličnosti. Te istine morali bismo se pridržavati i u poslovnom životu. Padne li vam katkad na um kakva sjajna misao, nemojte se truditi da je prodate kao svoju. Radije u drugom čovjeku pobudite osjećaj da je misao plod njegova nadahnuća. Tada će on radosno prihvatiti vašu misao, njegovati je kao vlastitu i učiniti s njome ono što je trogodišnja djevojčica učinila sa svojim zobenim pahuljicama: hraniti se njome bez ikakva otpora.

Želio bih vam po treći put napomenuti Overstreetovu misao: »Prvo pobudi u bližnjemu želju za djelovanjem. Ako to postigneš, cijeli će svijet biti uza te, ako ne.— ostat ćeš sam.«

4. Devet savjeta koji će vam pomoći da iz ove knjige izvućete što više koristi

1. Ako zaista iskreno želite da vam ova knjiga korisno posluži, morat ćete se pridržavati važnog pravila. Bez njega će sav vaš trud ostati uzaludan, dok ćete s njime postići čuda. Pitate me kakvo je to čudesno pravilo? Evo ga:

Ne uzimajte u ruke ovu knjigu, ako ne osjećate duboku i iskrenu želju da nešto naučite, snažnu potrebu da postanete ugodniji bližnjima.

Kako ćete to postići? Ako se budete neprestano podsjećali da vam je to neophodno potrebno. Ako uvijek budete imali na umu da će vaš odnos prema ljudima utjecati na vašu osobnu sreću i ugled u društvu.

2. Prelistajte pažljivo svako poglavlje prije nego što ga pročitate, kako biste dobili uvid u temu o kojoj ono raspravlja. Prisilite se da iduće poglavlje počnete čitati tek nakon što ste dobro i pomno proučili prethodno. Time ćete uštedjeti vrijeme i postići bolje rezultate.

3. Zaustavljajte se pri čitanju, kako biste mogli razmisliti o onome što ste naučili. Pitajte se gdje biste i kako mogli primijeniti naučeno. Takav način čitanja pomoći će vam mnogo više nego bezglavo gutanje stranica.

4. Čitajte s olovkom u ruci. Podvucite ono što vam se čini korisnim. Tako ćete se u obilju savjeta kasnije moći lakše snaći.

5. Imajte na umu da se naučeno brzo zaboravlja i da zapamćivanje postizemo jedino savjesnim i organiziranim ponavljanjem. Stoga budite spremni da savjetima iz ove knjige svaki mjesec posvetite nekoliko sati ponavljanja. Držite je na svom radnom stolu. Često je prelistavajte. Zapamtite da primjena ovih načela može postati navikom samo ako ih budete dosljedno provodili u životu. Drugog načina nema.

6. Bernard Shaw je rekao: »Podučavanjem nećeš naučiti čovjeka.« Imao je pravo, jer učenje je aktivan proces koji se ostvaruje praksom. Želite li, dakle, ovladati načelima ove knjige služite se njima. Primjenjujte ih kad god vam se za to pruži prilika, inače ćete ih brzo zaboraviti. Pamtime samo ono znanje što smo ga primijenili u praksi.

Znam da vam neće uvijek biti lako primjenjivati ove savjete. Znam to zbog toga što je i meni ponekad teško služiti se onim što vama savjetujem. Svi smo mi isti. Kad nam nešto nije po volji, mnogo nam je lakše kritizirati nego pokušati razumjeti razloge drugih ljudi. Često je lakše kудiti nego hvaliti, a prirodnije govoriti o vlastitim željama nego proniknuti u stremljenja drugih. Stoga kad budete čitali ovu knjigu, imajte na umu da to činite zato što želite steći nove navike. A za stjecanje novih navika treba nam vremena, ustrajnosti i hrabrosti da ih primijenimo. Vraćajte se pročitanim stranicama. Shvatite ovu knjigu kao udžbenik o međuljudskim odnosima. Kad se nađete u neprilici nastojte se suzdržati od trenutne i »prirodne« reakcije. Ona je obično pogrešna. Umjesto da postupite onako kako vam nalaže instinkt, prelistajte stranice i odlomke ove knjige što ste ih prilikom čitanja podvukli. Tek tada isprobajte nove načine ponašanja. Vidjet ćete da se nećete pokajali.

7. Pretvorite učenje u zabavu. Zamolite bračnog partnera, dijete ili najbliže suradnike da vas upoznaju svaki put kad prekršite neko od navedenih načela.

8. Nađite vremena za razmišljanje o vlastitom ponašanju, za analiziranje vlastitih grešaka. Na kraju svakog tjedna posvetite pola sata pitanjima kao što su ova: »Kakve sam greške učinio ovog tjedna? Što me je na njih navelo? Kako sam mogao bolje postupiti? Kakvu sam pouku izvukao iz takva ponašanja?»

To će vam biti dvostruko korisno. Prvo, stoga što ćete upoznati sebe i postati vlastitim učiteljem. Drugo, zato što će porasti vaša sposobnost ophođenja s ljudima, te vam napokon prijeći u naviku.

9. Na kraju ove knjige naći ćete »Dnevnik«, to jest nekoliko praznih stranica u koje možete upisivati uspjehe što ste ih postigli primjenom ovih načela. Molim vas da budete određeni. Upisujte datume, imena i rezultate. Vođenje dnevnika ponukat će vas na nove napore i poslužiti će vam kao vodič na nimalo lakom putu samoodgajanja.

Drugi dio

ŠEST SAVJETA KOJI ĆE VAM POMOĆI DA OSVOJITE NAKLONOST LJUDI

1. Kako ćete uvijek biti dobrodošao gost

Umjesto da čitate savjete o umijeću stjecanja prijatelja, mogli biste u životu proučiti tehniku najvećeg umjetnika na tom polju, najvećeg što ga je svijet ikada upoznao. Tko je to, pitat ćete? A možda ćete ga već sutradan sresti na cesti. Približite li mu se na tri metra, počet će veselo mahati repom. Zastanete li i pomilujete li ga, gotovo će iskočiti iz kože da vam pokaže kako mu se sviđate. Njega na to neće tjerati nikakvo koristoljublje, jer on vam ne želi ništa prodati, niti vam ponuditi brak.

Jeste li ikada pomislili da je pas jedina životinja koja ne mora raditi da bi se održala na životu? Kokoš mora nositi jaja, krava mora davati mlijeko, kanarinac mora pjevati. Pas zarađuje za život samo tako što nam poklanja prijateljstvo i ljubav.

Najljepša uspomena moga djetinjstva je psić Tippy, umiljato stvorenjce žute dlake koje me je svako poslijepodne čekalo pred školom. Kad bi me ugledao na vratima školske zgrade, Tippy bi skočio uvis od veselja, a zatim bi pojurio uz padinu, pozdravljajući me veselim lavežom. Punih pet godina Tippy mi je bio vjeran drug i pratilac, sve dok ga jedne tužne olujne noći nije pogodio grom. Tippyjeva pogibija bila je tragedija moga djetinjstva. a pa ipak, Tippy nikad nije čitao knjige o psihologiji prijateljstva. njemu to nije bilo potrebno. on je instinktivno znao da prijatelje među ljudima možemo steći samo ako im pokažemo da nam je do njih stalo, ako se iskreno zainteresiramo za njihove probleme. Pokušajte zapamtiti Tippyjevo nepisano pravilo: Iskrenim zanimanjem za ljude steći ćete više prijatelja u dva mjeseca nego da ih pune dvije godine nastojite zainteresirati za sebe i svoje probleme.

Pa ipak, koliko je ljudi na svijetu što se spotiču kroz život ponavljajući uvijek istu grešku: nastoje zainteresirati druge za sebe. A od toga, dakako, nema nikakve koristi. Jer ljudi se ne zanimaju ni za vas ni za mene, nego u prvom redu za sebe same. Zapamtite: svaki dan, od jutra do mraka, ljudi se zanimaju samo za sebe.

Uprava njujorške telefonske službe napravila je jednom zanimljivu studiju u želji da sazna koja se riječ u telefonskim razgovorima najčešće javlja. Pogodili ste! Lična zamjenica »ja«. »Ja«, »ja«, »ja«. U pet stotina telefonskih razgovora riječ »ja« ponovljena je 3990 puta! »Ja«. »Ja.« »Ja.« »Ja.« »Ja.«

Ugledate li skupnu fotografiju na kojoj ste i vi, koga ćete na njoj prvo potražiti? Sebe, naravno.

Ako mislite da se za vas zanimaju mnogi, iskreno se zapitajte koliko bi vam ljudi došlo na sprovod kad biste noćas kojim slučajem preminuli?

Ruku na srce, zašto bi se drugi ljudi zanimali za vas, ako vi za njih ne pokazujete nikakva interesa?

Ako vam je stalo samo do toga da izazovete divljenje i privučete pažnju bližnjih, nikada nećete imati pravih, iskrenih prijatelja. Pravi prijatelji ne stječu se na taj način.

Uzmite, na primjer, Napoleona koji je to pokušavao cijeli svoj život — bez ikakva uspjeha. Pri posljednjem susretu s Jozefinom, rekao joj je: »Premda mi je sreća bila sklona kao malo kome na svijetu, ti si u ovom trenutku jedina osoba u koju se mogu pouzdati.« Povjesničari, međutim, sumnjaju u iskrenost čak i tog njegovog prijateljstva.

U svojoj knjizi Što bi vam život morao značiti čuveni psiholog Alfred Adler kaže: »Upravo onaj čovjek koji ne pokazuje zanimanja za bližnje ima najviše poteškoća u životu i nanosi najviše boli ljudima. Od takvog čovjeka potječe svo ljudsko zlo.«

Možete pročitati tomove učenih knjiga o psihologiji, a da ne naiđete na valjaniju tvrdnju od Adlerove, pa stoga mislim da ju je vrijedno ponoviti i podvući: »Upravo onaj čovjek koji ne pokazuje zanimanja za bližnje ima najviše poteškoća u životu i nanosi najviše boli ljudima. Od takvog čovjeka potječe svo ljudsko zlo.«

Jednom davno pohađao sam tečaj za pisanje novela. Predavač, urednik poznate njujorške revije, tom nam je prilikom rekao da svakodnevno dobiva na desetke novela, te da već pri čitanju uvodnog odlomka može prosuditi voli li pisac ljude ili ne. »Ako pisac ne mari za ljude, neće ni oni mariti za njegove priče. Želite li imati uspjeha u pisanju, morate pokazivati živo zanimanje za bližnje«, rekao nam je taj iskusni urednik, ispričavajući se što nam drži gotovo popovske propovijedi.²

² Na ovom mjestu ne mogu odoljeti a da čitatelje ne podsjetim na jedan sličan posve recentan slučaj: na gostovanja slavnog francuskog šansonjera Gilberta Beauda u Zagrebu. Beaud je osvojio publiku već prilikom prvog gostovanja u Domu sportova do te mjere da su zajedno s mladima i vremesne gospođe prilazile pozornici nakon koncerta i pružale ruke prema njemu. Da dotaknu čovjeka koji je s već prilično istrošenim glasom učinio čudo: pjevao je za svakog pojedinog posjetitelja

Ako to vrijedi za odnos pisca i čitatelja, onda sigurno još više vrijedi za izravan odnos čovjeka prema čovjeku.

Jednom sam imao prilike razgovarati sa slavnim i bogatim brodvejskim zabavljačem, kraljem mađioničara Howardom Thurstonom, koji je svojim umijećem oduševljavao milijunsku publiku širom svijeta. Mo-KO sam ga da mi otkrije tajnu svoga uspjeha. Znao sam da ga ne duguje školovanju, jer je kao mali dječak pobjegao od kuće i bavio se svim mogućim poslovima kako bi se održao na životu. Mislite li da je Thurston o umijeću opsjenarstva znao više nego drugi mađioničari? Nije. Naveo mi je brojne knjige o opsjenarskim tehnikama i brojne ljude koji su u tom zanatu bili jednako vješti, ako ne i vještiji od njega. No Thurston je posjedovao dvije osobine: dobro poznavanje ljudske prirode i istinsko zanimanje za ljude. Sve njegove kretnje na pozornici, svaki mig obrvama, svaka modulacija glasa bili su dobro proučeni, pažljivo uvježbani i savršeno uklopljeni u predstavu. A što se tiče publike, evo kako mi je opisao svoju tajnu: »Mnogi ljudi moga zanata misle da je dovoljno zaslijeptiti gledatelje i prevesti ih žedne preko vode. Ja se s time ne slažem. Svaki put kad stupim na pozornicu osjetim zahvalnost prema publici koja se potrudila da me dođe vidjeti. Svjestan sam da mi brojnim posjetima omogućuje lagodan život. Stoga se uvijek trudim da dadem sve od sebe kako bih je zadovoljio. Dok izlazim na pozornicu, ja u sebi neprestano ponavljam: 'Ljudi, dragi ste mi. Volim vas. «

Možda će vam se Thurstonova izjava činiti smiješnom i neumjesnom. Mislili vi što vam drago, istina je da se u njoj krije tajna uspjeha jednog od najčuvenijih svjetskih zabavljača.

Slično mi je o sebi pripovijedala operna pjevačica Schumann-Heinkova.

Usprkos gladi i srčanoj bolesti, usprkos nevoljama i tegobama što su je pratile u životu i zbog kojih je jednom sebi i svojoj djeci htjela oduzeti život, ta neobična žena se svojim pjevanjem popela u vrhove operne scene i postala nenadmašivom tumačiteljicom Wagnerove glazbe, idolom operne publike. Svoj uspjeh ima zahvaliti živom i nepresušnom zanimanju za ljude.

Zanimanje za ljude bilo je jedan od razloga velike Rooseveltove popularnosti. Malo je onih koji Roosevelta nisu voljeli kao čovjeka. Njegov sobar James Amos napisao je o njemu knjigu pod naslovom Theodore Roosevelt, junak u očima sobara. Navest ću vam kratak odlomak iz te knjige:

»Moja žena je jednom upitala predsjednika kako izgleda prepelica, jer je nikad u životu nije vidjela. On se potrudio da joj pticu potanko opiše. Nekoliko dana kasnije zazvonio nam je telefon. (Amos je sa ženom živio u kućici na Rooseveltovu imanju.) Žena se odazvala. Bio je to osobno predsjednik koji je nazvao da joj kaže kako pred našim prozorom upravo u tom trenutku sjedi prepelica i ako je hoće vidjeti, neka samo pogleda kroz prozor! Takve su sitnice bile svojstvene Rooseveltu. Kad god bi prolazio pored naše kućice, čak i kad nas ne bi vidio, veselo bi doviknuo: 'Zdravo, Annie! Zdravo, James!' Tek toliko da nas pozdravi.«

Nije čudo što je takav čovjek bio omljubljen među bližnjima. Ta kako bi se itko mogao suzdržati od simpatija prema takvom ljudskom biću?

Roosevelt je jednom navratio u Bijelu kuću ne znajući da su predsjednik Taft i njegova žena odsutni. Ne mareći za etiketu, bivši predsjednik obišao je sve svoje stare znance u Bijeloj kući, te ih kao iskreni prijatelj »običnih« ljudi nazivao imenom. Na kraju je svratio u kuhinju da upita kuharicu Alice da li još peče kukuruzni kruh. Alice mu je odgovorila da to sada rijetko radi, jer ga »oni gore« ne vole. »Predsjednik nema baš najbolji ukus, i to ću mu prvom prilikom saopćiti«, planuo je Roosevelt. Kuharica mu je na to ponudila komad kukuruznog kruha, a on ga je radosno uzeo i zadovoljno žvakao nastavljajući šetnju oko Bijele kuće, pozdravljajući vrtlare i radnike na koje je putem nailazio ...

Svakom službeniku Bijele kuće obraćao se isto onako kao što je to činio dok je sam bio predsjednik, a oni su to znali i te kako cijeniti. Jedan od njih kasnije je rekao: »Bio je to za nas najsretniji dan u protekle dvije godine, dan koji ne bismo dali ni za kakve pare.«

Isto živo zanimanje za probleme drugih ljudi donijelo je uspjeh i popularnost doktoru Charlesu Eliotu, dugogodišnjem rektoru Harvardskog sveučilišta.

Jedan bivši harvardski student priča o tome kako je kao bruceš pokucao jednom na rektorova vrata s molbom za pedesetdolarsku pozajmicu iz kase za pomoć studentima. Rektor se spremno

u golemoj dvorani posebno. Na drugom gostovanju u koncertnoj dvorani »Vatroslav Lisinski« sve se ponovilo ovacije nikako da prestanu, publika nikako da se razide. Nije to bilo samo zbog visokog profesionalizma pjevača i orkestra; čovjek koji se obraćao publici, činio je to ljudski toplo, spontano i radosno. I nije čudo da je radost kao čarolija zahvatila čak i onaj dio publike koji nije razumio ni riječ francuskoga; i zahvalnost za nju, kojom su jednodušno uzvratili. (Op.)

odazvao molbi i upravo u trenutku kad se zahvalni student spremao otići privukao stolicu i prijateljski mu se obratio: »Čujem da sami sebi pripremate hranu u studentskoj sobi. To je dobro, ako se znate pravilno i dovoljno hraniti. I ja sam sebi kuhao kad sam bio student. Jeste li ikada pokušali pripremiti štrucu od mljevenog mesa? To je vrlo izdašno jelo i veoma hranjivo. Reći ću vam kako sam ga ja pripremao.« Susretljivi rektor uputio je tada studenta u tajne svoga recepta, te mu dao još nekoliko valjanih savjeta o tome što mu se najviše isplati kuhati.

Iz vlastitog iskustva znadem da je i najslavnije i poslom najopterećenije ljude moguće pridobiti za suradnju, ako im pokažemo da se iskreno zanimamo za njih kao ljudska bića. Evo vam primjera:

Prije mnogo godina sudjelovao sam u organizaciji tečaja za mlade pisce pri bruklinškom Umjetničkom institutu. Kako bi naši mladi polaznici od tečaja imali što više koristi, željeli smo im pomoći iskustvom nekolicine najuglednijih američkih pisaca. Stoga smo im pisali kako uvelike cijenimo njihova djela i kako bi nas iskreno zanimalo da našim polaznicima dadu poneki savjet i otkriju im tajnu svoga uspjeha.

Svako pismo potpisalo je 150 polaznika. U tekstu smo spomenuli da znamo koliko su opterećeni poslom, te da ne očekujemo od njih predavanja. Za svaki slučaj priložili smo kratak popis pitanja koja su se odnosila na njihov rad i tehniku pisanja. Odaziv je bio iznad svih očekivanja. Gotovo svi pisci kojima smo se obratili našli su vremena da nas posjete i da nam održe predavanje o svom radu!

Na isti način nagovorio sam mnoge cijenjene političare i društvene radnike da osobno iznesu svoja iskustva pred polaznicima mojih tečajeva za razvijanje vještine govorničtva. Među ostalima tu je bio i Franklin D. Roosevelt.

Svaki čovjek, bio on mesar, pekar ili kralj, voli dobiti divljenje u očima bližnjih. Uzmimo primjer posljednjeg njemačkog cara Wilhelma II. Potkraj I svjetskog rata bio je zacijelo najomraženiji čovjek na svijetu. Da spasi glavu, morao je pred vlastitim narodom bježati u Nizozemsku. Mrzili su ga milijuni ljudi i jedva čekali dan kad će ga najzad vidjeti mrtvog. Začudo, jedan dječacić osjetio je naklonost i divljenje prema caru, te mu napisao prijateljsko, djetinjski iskreno pismo. Wilhelma je to pismo toliko ganulo da je pozvao dječaka k sebi. Dječak se odazvao i posjetio cara u majčinoj pratnji. Kraj priče? Car se nedugo zatim oženio dječakovom majkom.

Želite li imati prijatelje među ljudima, morate za njih nešto učiniti: morate im posvetiti vremena, energije, nesebične ljubavi i pažnje. Jedan engleski državnik počeo je marljivo učiti španjolski jezik kad je saznao da će morati provesti nekoliko mjeseci u zemljama Južne Amerike. Južnoamerikanci su ga zbog toga silno cijenili.

Osobno se uvijek trudim da saznam datum rođenja mojih prijatelja. Kako? Premda ne vjerujem u astrologiju, započnem razgovor tako da upitam sugovornika vjeruje li u vezu između datuma rođenja i čovjekove naravi, zatim ga upitam za dan i mjesec rođenja, pa ih ponavljam u sebi do prve zgodne prilike kad datum zapišem u notes, a kasnije u kalendar. Kad dođe određeni dan, pošaljem telegram ili čestitku. Ne možete zamisliti koliko ljudima znači takva pažnja. Često se dogodi da sam jedina osoba na svijetu koja se sjetila čestitati prijatelju rođendan.

Želite li imati prijatelje, budite pri susretu s ljudima srdačni i veseli. Na isti način postupajte kad vas netko nazove telefonom. Bojom i živahnošću glasa pokažite čovjeku kako vam je drago što vam se javlja. Njujorška telefonska centrala organizira posebne tečajeve na kojima obučava svoje službenike da odgovaraju na telefonske pozive stranaka takvim glasom kao da žele reći: »Dobro jutro. Drago mi je što vam mogu pomoći.« Imajte na umu ovaj savjet svaki put kad podignete slušalicu.

Živo zanimanje za bližnje i srdačnost pri svakom susretu i te kako su važni u poslovnim odnosima. Mogao bih vam navesti brojne primjere, ali se zbog vremena i prostora moram ograničiti na dva odabrana.

Charles Walters, službenik jedne velike njujorške banke dobio je jednom zadatak da napiše povjerljivi izvještaj o ekonomskim prilikama nekog poduzeća. Kako je poznao samo jednog čovjeka koji je raspolagao činjenicama o stanju poduzeća, otišao je ravno k njemu — direktoru kompanije. Tek što je stupio u direktorov ured, otvorila su se susjedna vrata, a kroz njih je provirila službenica i rekla direktoru da danas nema nikakvih zanimljivih maraka za njegova sina.

»Znate, skupljam marke za svoga dvanaestogodišnjeg sina«, požurio se direktor s objašnjenjem bankovnom službeniku.

Nakon toga je Walters rastumačio direktoru razlog svoje posjete i počeo ga zapitkivati o mnogim stvarima. No direktor je odgovarao kratko, suzdržano i nejasno. Jednom riječi, nije se htio dati uvući u razgovor, usprkos Waltersovoj ustrajnosti, pa je ovaj uskoro morao otići neobavljena posla.

»Pravo da vam kažem, nisam znao što da radim«, pričao je kasnije Walters mojim polaznicima. »Tada sam se sjetio službenice i razgovora o markama i dvanaestogodišnjem sinu. Palo mi je na um da službenici općeg odjela moje banke skupljaju marke što ih skidaju s pisama upućenih banci sa svih krajeva svijeta. Narednog popodneva svratio sam k direktoru da mu poručim kako imam zanimljivih maraka za njegovog sina. Kakav pogodak! Čovjek mi je stiskao ruku s takvim oduševljenjem kao da sam ga imenovao za člana američkog Kongresa. Topio se od osmijeha, zahvalnosti i ushićenja. 'Što će se moj George veseliti!' klicao je, prebirući nježno po markama. 'Pogledajte samo ovu! Pa to je pravi biser!'

Proveo sam s direktorom pola sata u razgovoru o markama i u razgledavanju fotografija njegovog šina, a nakon toga je on meni posvetio čitav sat da mi protumači sve što mi je trebalo za izvještaj, a da ga ja za to nisam ni molio. Čak je pozvao suradnike da mi odgovore na pitanja o kojima sam nije mnogo znao, te na kraju telefonirao nekim poslovnim partnerima. Obasuo me činjenicama, brojkama izvještajima i dopisima. Ne moram vam reći kakav je uspjeh doživio moj izvještaj banci.«

Evo vam i drugog primjera:

Trgovac ugljenom C. Knaphle godinama je uzalud pokušavao uspostaviti trgovačke odnose s nekim velikim poduzećem koje je u cijelom kraju imalo čitavu mrežu podružnica. Poduzeće je uporno odbijalo trgovčeve ponude, te ogrjev za svoje podružnice nabavljalo od nekog drugog trgovca. Jadni je Knaphle nemoćno morao gledati kako mu »tuđi« ugljen voze ispred nosa.

Jednog dana je pred polaznicima tečaja održao govor u kojem je iskalio sav svoj bijes prema spomenutom poduzeću, a cijelu mrežu njegovih podružnica nazvao neodgovornim budalama koje svojom neposlovnošću sramote američki narod.

Pritom se, dakako, pitao zašto im nikako ne može prodati ugljen!

Nagovorio sam ga da se posluži drugom taktikom. Najavio sam polaznicima raspravu u kojoj će morati sudjelovati sa svojim mišljenjima »za« i »protiv« organizirane mreže podružnica. Knaphlea sam nagovorio da stane na suprotnu stranu, to jest da u raspravi nastupi kao zagovornik takve organizacije. Savjetovao sam mu da se za prikupljanje argumenata u prilog obrane podružnica obrati za pomoć direktoru poduzeća koje nije htjelo kupovati njegov ugljen, da mu ispriča o zadatku što ga je dobio za raspravu, te da ga zamoli za pomoć. Ostatak priče ispričat ću vam Knaphleovim riječima: »Zamolio sam direktora da mi posveti trenutak svog dragocjenog vremena. Kad je čuo o čemu je riječ, ponudio mi je stolicu i razgovarao sa mnom gotovo puna dva sata. Pozvao je u sobu svog najbližeg suradnika, autora knjige o organiziranoj mreži podružnica, koji mi je tom prilikom darovao primjerak svoje knjige i rekao mi da su po njegovu mišljenju organizirane podružnice prava društvena blagodat. S ponosom i žarom u očima pričao mi je o koristi što je podružnice donose stotinama općina. Moram priznati da mi je ukazao na mnogošto o čemu dotada nisam ni sanjao. Ubrzo sam shvatio da u prošlosti nisam uvijek imao pravo.

Kad sam odlazio, direktor me otpratio do vrata, potapšao me po ramenu, zaželio mi uspjeh u raspravi i zamolio me da ga obavijestim o ishodu. Na kraju mi je rekao da mu se javim idućeg proljeća, jer bi želio početi kupovati ugljen od mene.

Bio sam osupnut. Činilo mi se da se dogodilo čudo. Ta čovjek mi je nudio posao, a da ga za to nijednom riječju nisam molio! Shvatio sam da sam iskrenim zanimanjem za njega i njegovo poduzeće postigao više u dva sata, nego u punih deset godina truda i pokušaja da ga privolim na kupnju mog ugljena.«

Istina što ju je Knaphle otkrio nije, međutim, nikakva novost, jer je već stotinu godina prije nove ere glasoviti rimski pjesnik Publije Sir zapisao: »U prirodi čovjeka je da pokazuje zanimanje za bližnje onda kad oni pokazuju zanimanje za njega.«

Stoga, ako želite osvojiti naklonost ljudi, prvo pravilo glasi:

Pokazujte iskreno zanimanje za bližnje.

2. Kako ostaviti dobar dojam kod ljudi

Nedavno sam u New Yorku bio pozvan na svečanu večeru. Među uzvanicima je bila i žena koja je nedugo prije toga naslijedila veliko bogatstvo, pa se iz petnih žila trudila da prisutnima pokaže svoju važnost. Bila je okićena dijamantima, biserjem i krznom, ukrasima koji su još više isticali njezino hladno lice iz kojega je zračila zloba i sebičnost. Bogata nasljednica očito nije shvaćala ono što znade svaki pametan muškarac: da je izraz ženina lica mnogo važniji od kroja njezine odjeće i blještavila njezina nakita.

Osmijeh Charlesa Schwaba vrijedio je, kako znate, milijun dolara godišnje, a možda i više, jer su njegov šarm i sposobnost za osvajanje ljudi bili okosnica njegova izvanrednog poslovnog uspjeha. Na j privlačni ja strana njegove ličnosti bio je upravo taj neodoljivi smiješak.

Sjećate li se Mauricea Chevaliera? Jednom sam imao priliku provesti cijelo poslije podne u njegovu društvu, i moram vam reći da sam bio iskreno razočaran. Mrki, šutljivi Chevalier bio je sušta suprotnost čovjeku s filmskog platna — sve do trenutka kad se je nasmiješio. Tada mi se učinilo kao da je sunce granulo iza oblaka. Da nije bilo tog čudesnog osmijeha, Chevalier bi zacijelo bio čitav svoj život proveo kao pariški stolar, nastavljajući časni zanat svojih predaka.

Djela govore glasnije nego riječi, a osmijeh čovjeka kaže: »Drag si mi i sretan sam što te vidim.«

S toga su razloga psi omiljeni prijatelji ljudi. Veseljem i radosnim lavežom očituju nam svoju naklonost, a mi im, naravno, odgovaramo istom mjerom.

Dakako, nije svaki osmijeh isti. Neiskren osmijeh nikoga neće prevariti. Ljudi će prezreti mehaničku namještenost takvog smiješka i mrziti ga iz dubine duše. Ja vam govorim o pravom, istinskom smiješku što osvaja srca, jer dolazi iz srca, iz dubine čovjekova bića.

Personalni referent jedne velike njujorške robne kuće rekao mi je da će za prodavačicu radije primiti djevojku koja nema ni osnovnu školu ali se zna ljubazno smiješkati, nego doktora znanosti s kiselim licem.

Po mišljenju predsjednika najveće američke kompanije za dobivanje kaučuka, čovjek rijetko uspijeva u poslu ako ga ne obavlja s užitkom. Taj iskusni poslovni čovjek ne vjeruje mnogo u staru izreku po kojoj samo teškim i marljivim radom postizemo željeni cilj. »Poznavao sam ljude koji su postigli uspjeh zato što su istinski uživali u poslu«, kaže on. »Kasnije, kad je u jednoličnosti svakodnevice užitka i veselja nestalo, izostao je i uspjeh u poslu.«

Želite li da vas ljudi primaju s veseljem i uživaju u susretima s vama, morate im uzvraćati istom mjerom.

Tisućama poslovnih ljudi, polaznika mojih tečajeva, obraćao sam se s molbom da u tijeku jednog tjedna budu ljubazni i nasmiješeni prema svojim suradnicima, te da me zatim obavijeste o ishodu. Između stotina slučajeva navodim vam jedan koji mi se čini osobito značajnim. Opisan je u pismu moga polaznika, činovnika njujorške burze:

»U braku sam već punih osamnaest godina, ali sam kroz čitavo to vrijeme vlastitoj ženi rijetko kada uputio topao osmijeh i progovorio s njome dvije-tri poštene riječi prije odlaska na posao. Uvijek sam bio mrzovoljan i čangrizav. Ponukan vašim savjetom, odlučio sam da pokušam proživjeti tjedan dana u vedrom raspoloženju prema okolini. Dok sam se narednog jutra češljao i u zrcalu gledao odraz svoga kiselog lica, rekao sam sam sebi: 'Dosta si se durio, stari moj. Odsada će biti drugačije. Počet ćeš se smiješiti, i to još ovog časa.' Sjedaajući za doručak, srdačno sam pozdravio ženu i nasmiješio joj se.

Upozorili ste me da će je to zacijelo iznenaditi. Čini mi se da Gliste upotrijebili dovoljno snažnu riječ. Moja je žena bila zapanjena, izvan sebe od zaprepaštenja, pa nije mogla vjerovati kad sam joj rekao da ću odsada uvijek biti takav. To traje već puna dva mjeseca, i moram vam reći da su ta dva mjeseca unijela više sreće u naš dom negoli cijela protekla godina dana.

Ujutro kad odlazim na posao ne zaboravim se nasmiješiti prodavačici karata u podzemnoj željeznici dok čekam da mi vrati sitan novac. Vratara burze pozdravljam s ljubaznim smiješkom. Čuvaru dizala uvijek kažem 'Dobro jutro'. Smiješim se strankama i suradnicima koji me nikada prije nisu vidjeli nasmiješenog, a oni mi — za divno čudo — odvrću osmijehom. Stotinama ljudi koji mi dolaze s pritužbama i problemima obraćam se vedro i ljubazno, jer sam shvatio da smiješak i lijepa riječ pomažu pri rješavanju i najtežih problema. Smiješak mi odsada donosi uspjeh i zadovoljstvo na poslu.

Taj neočekivani obrat ponukao me je na razgovor sa simpatičnim mladim službenikom moga poslovnog partnera, koji mi je iskreno priznao da me je oduvijek držao pravim čovjekomrscem, te da je tek nedavno promijenio mišljenje o meni. Rekao mi je da sam, otkako se smiješim, postao ljudskiji. Osim toga, odbacio sam naviku kritiziranja ljudi. Umjesto da im dosađujem prigovorima, sada ih nagrađujem priznanjem i pohvalom. Prestao sam govoriti o onome što ja želim. Sada se trudim da stvari sagledam sa stajališta drugih ljudi. Sve je to iz korijena promijenilo moj život. Sada sam posve drugi čovjek, sretniji i bogatiji — bogatiji sam za prijateljstvo i osjećaj zadovoljstva, a to je jedino radi čega vrijedi živjeti.«

Imajte na umu da ovo pismo nije napisao nezreli mladić, nego trezveni burzovni mešetar koji svakodnevno kupuje i prodaje dionice na njujorškoj burzi, a to je težak posao u kojemu malo tko uspijeva.

No što da radite ako vam nije do smješkanja? Savjetujem vam dvije stvari. Prvo: prisilite se na smiješak, kao što biste se prisilili na zviždukanje ili pjevuckanje neke vesele pjesmice. Ponašajte se kao da ste sretni, pa će vas to navesti da se osjetite sretnijim. Američki filozof i psiholog William James izrazio je to ovim riječima:

»Čin naoko izvire iz osjećanja, ali su ustvari osjećanje i čin usko povezani, pa stoga voljnim usmjeravanjem djelovanja možemo neizravno utjecati na osjećaje koji nisu izravno podređeni volji. Ako smo izgubili vedrinu duha, možemo je vratiti suverenom voljom na taj način da se ponašamo kao da smo vedri i zadovoljni.«

Svaki čovjek teži za srećom, a prokušam put do nje sastoji se u obuzdavanju vlastitih misli. Sreća ne ovisi o vanjskim uvjetima, nego o našem unutrašnjem raspoloženju.

Smisao našeg osjećanja sreće ili nesreće nije u stvarima što ih posjedujemo, u onome što jesmo i gdje se nalazimo, nego u našem odnosu prema svemu tome. Dva čovjeka mogu živjeti u posve istim prilikama, obavljati isti posao, posjedovati ista materijalna dobra i uživati isti ugled u društvu, pa će jedan ipak biti sretan, a drugi duboko nesretan. Zašto? Zato što se ta dva čovjeka razlikuju po svom odnosu prema svijetu. Među kineskim najamnim radnicima koji se u strašnoj vrućini znoje i pate za ciglih sedam centi dnevno³ vidio sam isto toliko sretnih lica koliko i među ljudima na njujorškoj Park aveniji.

»Ništa nije samo po sebi dobro ili loše, nego postaje takvim samo u našim mislima«, rekao je Shakespeare.

A Lincoln je jednom zapisao da su »ljudi većinom onoliko sretni koliko to žele biti«. Imao je pravo. Nedavno sam imao priliku doživjeti potvrdu te velike istine. Uspinjući se stepenicama njujorške podzemne željeznice, ugledao sam skupinu dječaka invalida. Hodali su oslanjajući se na štapove i štake, a jedan je bio toliko nemoćan da su ga morali nositi. Iznenađen smijehom i vedrinom te nesretne djece, obratio sam se njihovu pratiocu. Evo što mi je rekao: »Kad dijete shvati da će ostati doživotnim invalidom, isprva se obično snuždi. No kad preživi prvi šok, pomiri se sa sudbinom, pa često postane sretnije od zdrave djece.«

Osjetio sam želju da skinem kapu pred tim dječacima. Dali su mi pouku koju do kraja života neću moći zaboraviti.

Franklin Bettger, bivši sportaš, a sada najuspješniji čovjek američkog životnog osiguranja kaže da je nasmiješen čovjek uvijek i svagdje dobrodošao gost. Prije nego što pokuca na vrata svojih poslovnih prijatelja, Bettger zastane, pomisli na neki ugodan doživljaj od kojega mu se lice razvuče u zadovoljan osmijeh, pa tek tada uđe u sobu, upravo u trenutku dok mu smiješak polako iščezava s lica. Bettger vjeruje da je ta jednostavna tehnika uvelike pridonijela njegovim izvanrednim poslovnim uspjesima.

Poslušajte i mudri savjet Elberta Hubbarda i nastojte se ponašati u skladu s njime:

»Kad god prekoračite kućni prag i stupite na cestu, ispravite prsa i podignite glavu. Dišite punim plućima, upijajte sunčevu svjetlost, pozdravljajte prijatelje sa smiješkom, a u svaki stisak ruke unesite djelić sebe. Ne bojte se nesporazuma i ne tratite prijeme razmišljajući o neprijateljima. Ustrajno mislite na ono što želite postići, pa ćete bez skretanja napokon stići na cilj. Imajte pred očima velike i svijetle zadatke, pa ćete malo-pomalo i nehotice otkrivati prilike za ostvarenje svojih želja, baš kao što ptica selica uvijek nalazi svoj put. Razmišljajte o sebi kao o sposobnom, poštenom, korisnom biću kakvim biste željeli postati, pa će vas sama ta misao iz sata u sat približavati željenom

³ U početku tridesetih godina, ka'd je ova knjiga pisana, nadnica je doista bila sedam centi; ona je do danas višestruko porasla — ali sve drugo ostalo je isto. (Op. izd.)

idealu . . . Misao je svemoćna. Ne dajte se skrenuti s puta odvažnosti, iskrenosti i dobre volje. Pravilno misliti znači uvijek iznova stvarati. Sve na svijetu izvire iz želje, svaka iskrena molba biva uslišana. Čovjek se preobraća u ono čemu teži njegovo srce. Stoga ispravite prsa i ponosno dignite glavu! Ljudi su bogovi u zametku.«

Stari mudri Kinezi imaju poslovicu koju bi bilo vrijedno upamtiti: »Tko se ne zna smiješkati, neka se ne igra trgovca.«

No, to se ne odnosi samo na trgovce. Vedar smiješak koristit će svakom ljudskom biću:

— Smiješak ništa ne košta, a mnogo znači.

— On obogaćuje one koji ga primaju, a ne osiromašuje one koji ga daju.

— Kratak je kao bljesak munje, ali zauvijek ostaje u sjećanju.

— Nitko nije tako bogat da mu smiješak ne bi bio potreban, i nitko tako siromašan da ga smiješak ne bi mogao obogatiti.

— Smiješak unosi sreću preko kućnog praga, a zadovoljstvo u poslovne odnose. Smiješak je lozinka prijateljstva.

— Smiješak je odmor umornima, svjetlost malodušnima, a sunce žalosnima, lijek shrvanima.

— Nemoguće ga je kupiti, isprositi, posuditi ili ukrasti, jer izvire samo iz srca.

— Smiješak nikome nije potreban toliko koliko upravo onima koji nam ništa drugo ne mogu dati zauzvat.

Stoga, želite li osvojiti naklonost ljudi, drugo pravilo glasi:

Smiješite se.

3. Riječ dvije o imenima

Ispričat ću vam tužan događaj što se zbio jednog hladnog, zimskog jutra 1898. godine u mjestancu Stony Point u državi New York. Ljudi su se spremali na pogreb dječaku koji je umro prethodnog dana. Među njima je bio i Jim Farley, snažan mladi mještani, otac troje djece. Jim se zaputio u staju da upregne konja. Uspavan dugim zimskim mirovanjem, konj se nespretno okliznuo na smrznutom puteljku, pao poskočivši visoko u zrak i udario gospodara kopitom u glavu tako snažno da je ovaj ostao na mjestu mrtav.

Nesretni Jim ostavio je za sobom ženu s troje djece i nekoliko stotina dolara ušteđevine. Najstarijem dječaku Jimu, bilo je točno deset godina, pa se uskoro morao zaposliti u obližnjoj ciglani, gdje je prevozio pijesak i pravio cigle. Jim, dakako, nije završio nikakve škole, ali je, zahvaljujući svojoj toploj irskoj naravi, imao osobit dar za osvajanje ljudi. Kad je odrastao, pošao je u političare gdje je malo-pomalo razvio izvanrednu sposobnost za pamćenje imena ljudi s kojima je dolazio u dodir.

Premda nikada nije prekoračio praga neke više škole, Jim Farley je u četrdeset šestoj godini života nosio počasni naziv doktora znanosti četiriju američkih sveučilišta, postao jedan od vođa demokratske stranke, te u doba predsjednikovanja Franklina D. Roosevelta — čijemu je izboru za predsjednika sam najviše pridonio — bio imenovan ministrom američke poštansko-telegrafске mreže.

Privučen izvanrednom Jimovom naravi, zamolio sam ga da mi otkrije tajnu svoga uspjeha. »Sve sam postigao napornim radom«, odgovorio mi je. »Ne zbijajte sa mnom takve šale«, odvratio sam mu, a on me je tada upitao da mu kažem kako tumačim njegov uspjeh u životu. »Vjerojatno time što možete zapamtiti imena deset tisuća ljudi«, rekao sam.

»Varate se«, odgovorio mi je. »Ne deset, nego pedeset tisuća.«

Naviku pamćenja imena ljudi s kojima je dolazio u dodir razvio je Jim Farley još u vrijeme dok je bio trgovački putnik, a kasnije općinski službenik u svom rodnom mjestu.

U početku je to bilo jednostavno. Kad god bi upoznao novog čovjeka, Jim se interesirao za njegovo ime i prezime, broj djece, zvanje i političko uvjerenje.

Sve bi to dobro zapamtio, pa kad bi čovjeka ponovno sreo, možda i godinu dana kasnije, srdačno bi ga potapšao po ramenu, zapitao za zdravlje žene i djece i uspjeh na poslu. Nije čudo što je Jim stekao brojne znance i prijatelje!

Mjesecima prije nego što je počela Rooseveltova kampanja za predsjedničko mjesto, Jim Farley je dnevno pisao stotine pisama i slao ih ljudima diljem američkog Zapada. Zatim je sjeo na vlak i u devetnaest dana obišao dvadeset država, proputovao dvanaest tisuća milja, što kočijom, što vlakom, automobilom ili brodom. Sastajao se s ljudima na »prijateljski razgovor« u vrijeme doručka, objeda, popodnevnog čaja ili večere.

Vrativši se s tog munjevitog obilaska gradova i država, razaslao je pisma poznanicima u svim običnim mjestima, moleći ih da mu pošalju popis svih ljudi koje je prilikom svoje turneje počastio gostoprimstvom. Premda je dobiveni popis brojio na tisuće imena, Jim nije žalio truda da se svakome ponaosob pismeno zahvali. Pisma je počinjao riječima »Dragi Bili«, »Dragi Joe«, a potpisivao se uvijek sa »Jim«.

Pronicavi Jim Farley zarana je uvidio da većinu ljudi više zanima vlastito ime nego sva druga imena na svijetu. Zapamtiti ime sugovornika i upotrijebiti ga u pravom trenutku jedan je od najljepših i najdjelotvornijih komplimenata na svijetu. No, zaboravite li ga, ili pak krivo izgovorite, budite sigurni da ste sami sebe doveli u nepriliku. To sam iskusio na vlastitoj koži jednom kad sam u Parizu organizirao tečaj iz vještine govorništva, te poslao pozivnice svim pariškim stanovnicima američkog podrijetla. Pozivnice su pisale francuske daktilografkinje, koje su pogrešno otipkale neka imena, pa sam već nakon nekoliko dana primio prijekorno pismo uvrijeđenog direktora američke banke u Parizu, koji nakon toga nije htio ni čuti za moj tečaj.

Sjećate li se uzroka sjajnog uspjeha Andrewa Carnegieja?

Premda su ga nazivali »kraljem čelika«, Carnegie je vrlo malo znao o proizvodnji čelika, ali se okružio stručnjacima s tog područja. Uspio je zato što je znao postupati s ljudima. Rođeni organizator i vođa, on je već kao desetogodišnji dječak shvatio koliko ljudi drže do vlastitog imena. Jednom je ulovio zečicu koja je ubrzo okotila svu silu mladih, a dječak ih nije imao čime hraniti. Razmišljajući, došao je do sjajne zamisli. Rekao je dječacima u susjedstvu da će zečice nazvati

njihovim imenima, ako mu zauzvat budu donosili djetelinu i maslačke. Plan je, dakako, uspio, a Carnegie je do kraja života zapamtio to iskustvo.

Kasnije je u životu zarađivao milijune služeći se istom psihologijom u poslovnim odnosima. Jednom je želio početi prodavati tračnice kompaniji Pensilvanijskih željeznica. Tadašnji direktor kompanije bio je Edgar Thomson, pa je Carnegie svoju novu tvornicu tračnica u Pittsburghu bez oklijevanja nazvao »Čeličana Edgar Thomson«. Kraj priče ćete i sami pogoditi.

U doba kada su se Carnegie i Pullman borili za prevlast u proizvodnji spavaćih kola, »kralj čelika« još se jednom sjetio svojih zečića. Carnegiejeva i Pullmanova kompanija činile su sve moguće kako bi dobile narudžbu za transkontinentalnu prugu između Atlantika i Pacifika. U toj bici na život i smrt kompanije su jedna drugoj obarale cijene i tako same sebi oduzimale priliku za dobru zaradu. Ljuti takmaci Carnegie i Pullman istovremeno su pohitali u New York na pregovore s upravnim odborom transkontinentalne pruge. Jedne večeri slučajno su se sreli u hotelu. Carnegie je prvi prišao Pullmanu i rekao mu: »Dobra večer, gospodine Pullman! Ne čini li vam se da pravimo budale od sebe?«

»Što time hoćete reći?« upitao je Pullman. Tada mu je Carnegie otvoreno kazao kako misli da bi za obojicu bilo bolje kad bi zajednički preuzeli posao i počeli surađivati, umjesto da jedan drugome kopaju jamu pod nogama. Pullman ga je pažljivo saslušao, ali nije pokazao mnogo oduševljenja za Carnegiejevu zamisao. Napokon ga je ipak upitao: »A kako biste nazvali novu kompaniju?«, na što mu je Carnegie spremno odgovorio: »To je barem jasno: 'Kompanija salonskih vagona Pullman'.«

Pullmanovo lice zasjalo je od zadovoljstva. Pozvao je Carnegieja u sobu da se o svemu potanko dogovore. Taj dogovor posve je izmijenio povijest američke industrije.

Carnegiejeva metoda pamćenja imena osobnih i poslovnih prijatelja te spremnost da polaska ljudima nadijevajući svojim tvornicama njihova imena bila je jedna od tajni njegova uspjeha. Bio je vrlo ponosan što se većini svojih radnika mogao obraćati po imenu, pa se hvalio da za njegova direktorovanja ni u jednoj tvornici kompanije Carnegie nikada nije došlo do štrajka.

Poljski pijanist i skladatelj Ignacy Paderewski svoga je kuhara uporno nazivao »mister Copper«, a ne »George«, što bi bilo normalno za rođenog Amerikanca. Vjeran starinskoj tradiciji evropske etikete, Paderewski je znao da se Copper tim nazivom osjeća veoma počašćenim, pa mu nije htio uskraćivati taj sitni užitak. »Mister Copper« ga je zauzvat vjerno pratio na svim turnejama po Americi i nakon svakog koncerta dočekivao ga je s izvrsno pripremljenom večerom.

Ljudi su toliko ponosni na svoja imena da ih katkada po svaku cijenu žele ovjekovječiti. Hvalisavi Barnum, utemeljitelj modernog cirkusa, bio je toliko nesretan što nema muških potomaka, da je svome unuku ponudio dvadeset pet tisuća dolara samo zato da promijeni prezime u Barnum-Seeley.

Bogataši su u stara vremena plaćali piscima teške pare ne bi li im ovi zauzvat posvetili koju knjigu. Javne knjižnice i muzeji velik dio svoga blaga duguju ljudima koji se nisu mogli pomiriti s mišlju da će im ime biti zaboravljeno. Gotovo da i nema crkve na svijetu u kojoj na vidnom mjestu nije uklesano ime darovatelja.

Mnogi ljudi ne žele opterećivati pamćenje imenima svojih znanaca. Takvi se ispričavaju zaboravljivošću i prezaposlenošću, a zapravo su lijeni, nemarni i bezobzirni. Ne vjerujem da imaju više posla od Franklina D. Roosevelta koji je nalazio vremena da zapamti ime svakog čovjeka s kojim bi došao u dodir. Primjer: automobilska tvrtka Crysler je za Roosevelta bila izradila poseban tip automobila. Automobil je u Bijelu kuću dopremio pomoćni direktor tvrtke W. F. Chamberlain u pratnji jednog mehaničara. Evo kako Chamberlain opisuje posjet predsjedniku:

»Kad sam došao u Bijelu kuću, predsjednik me je srdačno i toplo primio. Obraćao mi se prijateljski nazivao me imenom i — što mi je osobito godilo — pokazivao živo zanimanje za sve što sam mu na automobilu pokazivao ili tumačio. Oko nas se okupilo mnoštvo radoznalaca. Predsjednik im se veselo obratio riječima: 'Ovo je čudo od auta. Pritisneš dugme, a on ide sam. Sjajan je! Žao mi je što nemam vremena da sjednem, rastavim motor i vidim što ga pokreće!'

Dok su se Rooseveltovi prijatelji i suradnici divili automobilu, predsjednik mi se glasno obratio, tako da su svi čuli. 'Gospodine Chamberlain', rekao je, 'zahvalan sam vam na trudu i vremenu što ste ga uložili da napravite ovaj auto. Svaka vam čast.' Predsjednik se osobito divio hladnjaku motora, specijalnom vozačkom ogledalu, velikim svjetlima, vozačkom sjedalu izrađenom po mjeri i kovčezima s njegovim monogramom. Drugim riječima, potrudio se da pohvali svaki djelić za koji je

znao da smo u njega uložili poseban trud. Pritom je nastojao privući pažnju svih prisutnih upravo na te posebne dijelove, pa se jednako prijateljski obraćao svojoj supruzi, njezinoj sekretarici i starome vrataru, kojemu je s osobitim povjerenjem predao nove kovčege. Nakon pokusne vožnje srdačno mi je rekao: ' Sada bih ipak morao natrag na posao, gospodine Chamberlain. Čeka me važan sastanak

Sa mnom je u Bijelu kuću bio došao i jedan mehaničar kojega sam pri dolasku predstavio predsjedniku. Sramežljivi mladić držao se po strani i i nije s predsjednikom progovorio ni riječi. Roosevelt mu je na odlasku prišao, stegnuo mu ruku, nazvao ga po imenu (premda ga je samo jedanput čuo) i zahvalio mu što je i on došao u Washington. Vjerujte mi, sve su te hvale zvučale iskreno. Predsjednik je govorio ono što je mislio — u to sam uvjeren.«

Franklin D. Roosevelt bio je svjestan činjenice da se naklonost ljudi stječe upotrebom njihova imena i iskrenim iskazivanjem pažnje. Sjetimo se koliko smo puta zaboravili tu jednostavnu istinu! Upoznali smo se s čovjekom, progovorili s njime riječ-dvije, a na rastanku već i nismo znali kako mu je ime!

Pamćenje imena jednako je važno za političare i za poslovne ljude, da i ne govorimo koliko je značajno u svakodnevnim odnosima.

Napoleon III, nećak slavnog Korzikanca, volio se hvaliti kako uza sve svoje državničke poslove pamti imena svih ljudi s kojima dolazi u dodir. Imao je vrlo jednostavnu tehniku. Ako ne bi dobro čuo ime predstavljene osobe, molio bi da mu ga ponove, pa čak i napisu, ukoliko je to bilo neko neobično ime. Za vrijeme razgovora ponovio bi ime nekoliko puta, a pritom ga je nastojao dovesti u vezu s vanjskim izgledom sugovornika. Ako se radilo o izvanredno važnoj osobi, car se, dakako, još više trudio. Kad bi ostao sam u sobi, napisao bi ime na komadić papira, glasno ga pročitao nekoliko puta, te ga na taj način s pomoću sluha i vida trajno utisnuo u pamćenje.

Reći ćete da je za takve sitnice potrebno suviše mnogo vremena. No, kao što je Emerson rekao — »lijepo ponašanje sastoji se od sitnih žrtava«.

Želite li osvojiti naklonost ljudi, treće pravilo glasi:

Upamtite da je čovjeku njegovo ime najslađa i najvažnija riječ na svijetu.

4. Kako ćete postati ugodan sugovornik

Nedavno sam bio pozvan na bridž; premda ne igram karte. Srećom, tu je bila i jedna plavuša bez mnogo smisla za kartaške igre. Kako je doznala da mnogo putujem i da sam nedavno bio u Evropi, s velikim me zanimanjem zamolila da joj pričam o svojim dojmovima.

Dok smo sjedali na divan slučajno je spomenula da se i sama upravo vratila s putovanja po Africi. »Afrika!« — uzviknuo sam. »Sjajno! Uvijek sam želio vidjeti Afriku, ali mi to nikad nije pošlo za rukom, osim što sam jednom proveo dvadeset četiri sata u Alžiru. Baš vam zavidim. Pričajte mi o Africi.«

Uslijedio je dugačak izvještaj, koji je trajao gotovo jedan sat. Moja sugovornica nije se više ni sjetila da me zapita o Evropi. To je nije ni najmanje zanimalo.

Bilo joj je stalo samo do toga da ima zahvalnog slušatelja koji će strpljivo i udivljeno pratiti izlaganje o svemu što je ona vidjela i doživjela.

Mislite li da je moja plavuša iznimka? Nikako! Svi smo mi takvi. Volimo pričati o sebi, kako bismo se pred sobom i pred drugima pravili važni.

Nedavno sam na jednoj večeri upoznao uglednog njujorškog botaničara. Uživao sam slušati njegove priče o hašišu, krumpiru i uzgajanju povrća u kućnim staklenicima. Kako i sam imam mali staklenik, živo sam se zainteresirao za stvari o kojima mi je botaničar pričao, zaboravljajući da u sobi pored nas sjedi još najmanje dvanaestak ljudi. Tek na kraju dvosatnog razgovora s botaničarom shvatio sam da sam se ogriješio o pravila lijepog ponašanja, posve zanemarujući ostale goste. Kad sam se oko ponoći opraštao od domaćina, botaničar mu je prišao i izrekao nekoliko laskavih komplimenata na moj račun. Pohvalio me kao »odlična, vrlo zanimljiva sugovornika«.

Sugovornik? Koješta! Ta ja u tijeku cijelog razgovora nisam gotovo ni riječi prozborio. Kako bih i mogao kad nemam pojma o botanici. Sve moje »sugovorništvo« sastojalo se u pažljivom slušanju. Slušao sam ga zato što me je njegovo pripovijedanje doista zanimalo. A on je to, dakako, osjetio. Moja pažnja mu je godila i laskala. Pažljivo slušanje sugovornika je jedan od najljepših komplimenata što ih možete dati drugoj osobi. »Malo je ljudi neosjetljivih na prešutno poštovanje sadržano u pažljivom slušanju«, rekao je Jack Woodford u jednom od svojih romana. A ja sam mome botaničaru poklonio i više od toga. Odao sam mu iskreno priznanje, rekavši mu da je njegova pripovijest zanimljiva i poučna, što je doista i bila. Nadalje, rekao sam mu da bih volio znati o biljkama koliko i on, što je istina. Izrazio sam nadu da ćemo se u budućnosti još ponekad sresti, a tome sam se doista iskreno nadao. Sve to navelo ga je da me nazove »odličnim sugovornikom«, a ja sam ga zapravo samo pažljivo slušao.

U čemu je tajna uspješnoga poslovnog razgovora? Po mišljenju Charlesa W. Eliota »tu nema baš nikakve, tajne. Najvažnije je znati pažljivo slušati sugovornika, jer to svakom čovjeku najviše godi.«

Sve je to jasno i samo po sebi razumljivo, ali ipak većina trgovaca koji ulažu mnogo truda i novaca u vanjski izgled svojih trgovina i kakvoću robe, a zapošljavaju prodavače koji ne znaju slušati kupca, već mu uskaču u riječ, protuslove i čine sve kako bi ga otjerali iz trgovine.

Jedan mi je polaznik pripovijedao kako je jednom kupio konfekcijske odijelo. Kad ga je kod kuće obukao, opazio je da materijal pušta boju i ostavlja crne tragove na ovratniku košulje. Odnio ga je natrag u radnju i pokušao ispričati prodavaču što mu se dogodilo. Mislite li da ga je ovaj saslušao? Prekinuo ga je i grubo mu rekao: »Prodali smo na tisuće takvih odijela i nikad još nismo imali pritužbi. Vi ste prvi!« Bilo je to isto kao da mu je rekao: »Lažete. Mislite da nas možete zafrkavati kako je vas volja. E, nećete!«

U taj čas pojavio se drugi prodavač i dodao: »Tako vam je to s tamnim odijelima. S početka uvijek puštaju boju. Nema vam tu pomoći, osobito kod tako jeftinog odijela.«

»Te riječi«, priča moj polaznik, »dolile su posljednju kap ulja na vatru. Prvi prodavač pokušao me je uvjeriti da lažem, a ovaj mi sad prigovara što sam kupio jeftino odijelo. Razbjesnio sam se. Došlo mi je da im bacim »dijelo u lice i pošaljem ih do vraga, kad se iznenada pojavio poslovođa. Taj je čovjek znao svoj posao i u nekoliko minuta odagnao je sav moj bijes. Kako mu je to pošlo za rukom? Prvo je pažljivo saslušao moju priču od početka do kraja, a da me pritom nijednom nije prekinuo. Kad sam završio, i kad su ona dva prodavača ponovno počela dodijavati svojim mudrolijama, on im se odlučno usprotivio, gledajući u meni kupca. Priznao je da materijal pušta boju

i rekao da njihova trgovina ne bi smjela prodavati takvu robu. Naposljetku me je upitao kako bi mi mogao pomoći, jer je voljan učiniti sve što od njega tražim.

Nekoliko minuta prije toga bio sam spreman poslati do vruga i prodavače i odijelo, a sada sam mirno odgovorio da želim znati hoće li materijal prestati puštati boju, i ako ne, što mi je činiti.

Poslovođa mi je savjetovao da odijelo nosim još tjedan dana, pa ako i nakon toga budem imao istih problema, neka mirne duše dođem po novo odijelo. Na kraju mi se ispričao zbog neugodnosti u koje sam upao krivnjom trgovine.

Izišao sam iz radnje utješeno i zadovoljan. Nakon tjedan dana odijelo je doista prestalo puštati boju, a ja sam ponovno stekao povjerenje u spomenutu trgovinu.«

Nije čudo što je onaj ljubazni prodavač bio poslovođa, zar ne? A što se tiče one dvojice, sumnjam da će ikada napredovati na poslu. Zapravo mislim da bi bilo pravo kad bi ih poslovođa premjestio na rad u skladištu — da budu što dalje od kupaca.

I najgore zanovijetalo obično se smiri i omekša naiđe li na strpljiva, pažljiva slušatelja koji znade šutke odolijevati izljevima gnjeva i čekati da govornik dade oduška svojim neobuzdanim osjećajima. Primjer: njujorška telefonska centrala je prije nekoliko godina imala neprilika s jednim pretplatnikom koji je neprestano nazivao službenike centrale, vrijeđao ih i psovao, te čak pisao ogorčena pisma novinama zbog toga što je morao plaćati dodatne pristojbe koje je držao suvišnima. Na kraju je čak tužio centralu sudu.

Uvidjevši da se neće moći lako osloboditi goropadna pretplatnika i njegovih optužbi, centrali nije preostalo ništa drugo nego da pokuša s njime pregovarati.

U pomoć je priskočio jedan prekaljeni službenik vičan pomirljivim razgovorima, majstor u pažljivom slušanju sugovornika. Službenik je mirno saslušao pretplatnikovu priču, dopuštajući mu da dade oduška nakupljenom gnjevu. Složio se sa svime što je pretplatnik rekao te pokazao mnogo razumijevanja za njegove primjedbe.

»Slušao sam ga puna tri sata«, pričao je kasnije službenik mojim polaznicima. »Zatim sam ga još jedanput posjetio i ponovno saslušao sve što sam već bio čuo. Sve u svemu, obišao sam ga četiri puta, te na kraju saznao da sam postao članom 'Društva za zaštitu telefonskih pretplatnika' što ga je osnovao moj goropadni sugovornik. I dan-danas sam član toga društva, zacijelo jedini u New Yorku. Slušao sam ga sa strpljenjem i razumijevanjem, nastojeći da se složim sa svim prigovorima. Njega je to smekšalo, jer nikada dotada nije imao prilike da s nadležnom osobom porazgovori o onome što ga tišti. Malo-pomalo počeo se prema meni ponašati gotovo prijateljski. Nikad mu nisam spomenuo razloge mog prvog i svih narednih posjeta, ali je čovjek uskoro platio sve telefonske račune i povukao sve uložene tužbe.«

Opisani »vječni nezadovoljnik« očito se smatrao nekom vrst(jn križara koji će osloboditi svijet nepravednih plaćanja i nameta. Taj je čovjek zapravo žudio za osjećajem veličine i važnosti. Isprva je tu potrebu zadovoljavao prosvjedima i pritužbama. Kasnije, kad se predstavnik centrale složio sa svim njegovim prigovorima, osjetio je da je njegova potreba za važnošću zadovoljena, pa su umišljene optužbe iščezle kao da ih nikada nije ni bilo.

Julian F. Detmer, utemeljitelj poduzeća za prodaju vune na veliko, pričao mi je kako mu je jednog jutra u kancelariju uletio gnjevni kupac i obasuo ga pogrdama.

»Taj nam je čovjek dugovao petnaest dolara, ali je poricao dug i odbijao da ga plati usprkos brojnim pismenim opomenama računovodstva. Na kraju se toliko razgnjevio da je sjeo na prvi vlak iz Chicaga i dojurio k meni da mi kaže kako ne samo što neće platiti tih petnaest dolara, nego nikada više neće od nas kupiti ni grama vune.

Strpljivo sam ga saslušao, premda sam dolazio u napast da ga ušutkam. Shvatio sam da od toga ne bi bilo nikakve koristi. Kad se paljba malo stišala, rekao sam mu mirnim glasom: 'Hvala vam što ste se pomučili da doputujete čak iz Chicaga kako biste mi rekli što vas muči. Učinili ste mi veliku uslugu, jer ako je odjel računovodstva dodijavao vama, nema sumnje da će dodijavati i drugim vjernim mušterijama, a to bi bila loša reklama za ovo poduzeće. Vjerujte da ću učiniti sve što budem mogao da se takvi sporovi u budućnosti ne ponavljaju'.

To je zacijelo bila posljednja stvar na svijetu kojoj se nadao iz mojih usta.

Mislim da je čak bio pomalo razočaran. Ta doputovao je iz Chicaga da mi održi bukvicu, a ja mu zahvaljujem umjesto da se počnem s njime prepirati! Obećao sam mu da ćemo zaboraviti onih petnaest dolara i otpisati ih s računa, jer je vjerojatnije da smo se zabunili mi nego on. Ta on je savjestan čovjek i ima mnogo manje stranaka, dok naši službenici svakodnevno ispisuju na stotine

računa. Rekao sam mu da ga potpuno razumijem, jer bih se na njegovu mjestu i sam tako osjećao. Na kraju sam mu preporučio nekoliko dobrih trgovina vune na veliko, budući da je odlučio prekinuti trgovačke odnose s našom kućom.

Zatim sam ga pozvao na objed, kao uvijek dotada kad bi došao u New York. Prihvatio je poziv, iako nerado. Kad smo se vratili u moj ured, sjeo je i napisao narudžbu za više robe nego ikad dotada. Kući se vratio smiren i smekšan.

Shvatio je da smo se prema njemu lijepo ponijeli, pa je pregledao račune, našao među njima i onaj od petnaest dolara, te nam uz pismo puno isprika poslao odgovarajući ček. Ostao nam je vjerna mušterija još čitavih dvadeset godina, to jest sve do smrti.«

Jedan od najuspješnijih izdavača u povijesti američkog novinstva imao je svega šest razreda osnovne škole. Edward Bok sin siromašnih nizozemskih doseljenika, imao je sumorno, bijedno djetinjstvo i mučio se svakojakim poslovima da pomogne roditeljima. Kako je, ipak, uspio u životu? Duga je to priča, ali bismo je mogli sažeti opisom jedne od osnovnih Bokovih odlika: znao je pažljivo slušati sugovornika. Kad je kao trinaestogodišnji dječak morao prekinuti školovanje, Bok je odlučio da sam nadoknadi ono što mu roditelju nisu mogli pružiti. Teško ušteđenim novcem kupovao je knjige i enciklopedije, proučavao životopise poznatih ljudi, te nekim živućim velikanima pisao pisma u kojima ih je molio da mu opišu tajnu svoga uspjeha. Tako se upoznao s pjesnikom Longfellowom, filozofom Emersonom, generalom Garfieldom i brojnim drugim ljudima čije je savjete žedno upijao i dosljedno provodio u životu.

Bok je imao ono što nedostaje većini ljudi: sposobnost da pokaže zanimanje za čovjeka, pa bio on i najslavnija osoba na svijetu, te želju da u razgovoru pažljivo sasluša sugovornika. Na žalost, ljudi se obično sasvim drukčije ponašaju, osobito u razgovoru s »poznatim« osobama. Toliko su zaokupljeni smišljanjem narednog pitanja što će ga uputiti dotičnoj osobi da i ne slušaju ono o čemu im ona priča. Kao što je rekao Isaac F. Marcossou, majstor u intervjuiranju ljudi: »Umjesto da otvore uši za ono što im poznata osoba priča, oni se muče izmišljanjem novih pitanja ...

Mnogi veliki ljudi rekli su mi da više vole pažljive slušatelje nego brbljave sugovornike, jer je sposobnost slušanja rjeđa od bilo koje druge vrline.«

Dobrog slušatelja jednako cijene velikani kao i obični ljudi. Stara je istina da mnogi ljudi odlaze liječniku zbog toga što im je potreban slušatelj pred kojim će moći istresti sve svoje jade.

U najtežim trenucima američkog građanskog rata Lincoln je napisao pismo starom prijatelju iz Springfieldda, pozivajući ga u Washington. Želio je porazgovoriti s njime o problemima koji su ga tištili. Kad se prijatelj odazvao pozivu, Lincoln mu je satima iznosio razloge za i protiv ukidanja ropstva. Pročitao mu je brojna pisma i novinske članke u kojima su ga ljudi hvalili ili napadali zbog slobodoljubivih shvaćanja. Nakon višesatnog monologa, Lincoln se rukovao sa starim prijateljem i zaželio mu sretan povratak u Springfield, a da ga nijednom za vrijeme »razgovora« nije upitao za mišljenje ili savjet. Čitavo vrijeme on je zapravo samo glasno mislio. »Vidio sam da mu je na kraju večeri bilo mnogo lakše pri duši«, rekao je Lincolnov prijatelj. Lincoln nije tražio mišljenje ili savjet, nego slušatelja punog razumijevanja pred kojim će moći olakšati dušu. A to je ono što nam svima treba kad zapadnemo u životne neprilike. Čak i razdraženi kupac, nezadovoljni poslodavac ili uvrijeđeni prijatelj često ne traže ništa drugo nego pažljiva slušatelja.

Želite li da vas ljudi izbjegavaju, preziru i da vam se smiju iza leđa, poslužite se ovim receptom: nikad ne slušajte što vam govore. Pričajte o sebi bez prestanka. Prekidajte sugovornike usred rečenice. Što biste gubili vrijeme slušajući njegove gluparije, kad ste vi pametniji i za sve imate bolje rješenje! Prekidajte, dakle, bez pardona.

Mnogi se, na žalost, pridržavaju ovog recepta. To su gnjavatori prepuni sebe, opijeni vlastitom veličinom, zaljubljeni u vlastito ja. Jer, čovjek koji govori samo o sebi i misli samo na sebe. A »čovjek koji misli samo na sebe je neodgojen čovjek, bez obzira na obrazovanje«, rekao je dr Butler, predsjednik kolumbijskog sveučilišta.

Želite li postati dobrim sugovornikom, pretvorite se • u pažljiva slušatelja. Želite li postati zanimljivim, zanimajte se za ljude. Obraćajte se sugovorniku pitanjima na koja će vam moći s užitkom odgovarati. Potaknite ga da vam priča o sebi i svojim uspjesima.

Imajte na umu da čovjeka s kojim razgovarate mnogo više zanimaju njegove osobne želje i problemi nego vi i vaše brige. Upamtite da ga više zabrinjava njegova zubobolja negoli glad od koje pogibaju milijuni ljudi, te da ga prišt na vratu uznemirava više nego svi svjetski potresi.

Stoga četvrto pravilo glasi: Budite dobar slušatelj i navedite druge da govore o sebi.

5. Kako ćete pobuditi zanimanje za sebe

Svi koji su ikada razgovarali s Theodorem Rooseveltom bili su iznenađeni širinom i raznovrsnošću njegova znanja. Bilo da je razgovarao sa seljakom, umjetnikom, političarom ili diplomatom, Roosevelt je za svakoga znao naći pravu riječ, sa svakim zapodjenuti zanimljiv razgovor. Kako mu je to uspijevalo? Sasvim jednostavno. Prije svakog najavljenog posjeta, Roosevelt bi se potrudio da sazna nešto više o sklonostima i zanimanjima dotične osobe, pa bi onda do duboko u noć prelistavao knjige, čitajući sve što bi mu došlo pod ruku u vezi s odgovarajućom temom.

Poput svih velikih državnika, Roosevelt je shvatio da najkraći put do čovjekova srca vodi preko razgovora o stvarima za koje se on živo zanima.

William Lyon Phelps, profesor književnosti na sveučilištu Yale, zarana je naučio vrijednost te velike istine.

U raspravi O naravi čovjeka Phelps piše: »Jednom kad sam kao osmogodišnji dječak provodio praznike kod tetke u Stratfordu posjetio nas je neki čovjek srednjih godina. Nakon kratkog razgovora s tetkom, neznanac mi je uputio nekoliko pitanja, pa smo ostatak večeri proveli čavrljajući o onome što je mene zanimalo. A mene su u to doba neodoljivo privlačili brodovi o kojima je naš gost znao lijepo i naširoko pričati. Kako je samo znao pobuditi moju dječачku maštu! S kakvim sam oduševljenjem kasnije pričao tetki o njemu! Na moje razočaranje, tetka mi je rekla da je naš znanac odvjetnik i da nema nikakve veze s brodovima, niti ga oni osobito zanimaju. »Zašto je onda cijelu večer govorio o brodovima?« — upitao sam je. »Zato što je gentleman i što zna kako se treba ponašati. Vidio je da te zanimaju brodovi, pa je pričao o njima da ti ugodu i da te zabavi.« »Zauvijek sam zapamtio tu tetkinu primjedbu«, piše profesor Phelps.

Navodim još jedan primjer. Vođa nekog izviđačkog društva pričao mi je kako je jednom želio poslati dječaka iz svoga društva na međunarodno natjecanje u Evropu. Kako društvo za to nije imalo dovoljno novaca, htio se obratiti za pomoć predsjedniku jedne velike američke kompanije. Baš nekako u to vrijeme saznao je da je spomenuti predsjednik nedavno primio ček od milijun dolara i da ga je nakon unovčenja uokvirena objesio na zid u svom uredu. Kad je ušao k predsjedniku, mudri vođa izviđačkog društva nije počeo govoriti o onome zbog čega je došao, nego se živo zainteresirao za senzacionalni ček. Predsjednik kompanije mu ga je s ponosom pokazao i s veseljem mu ispričao kako je i zašto uspio dobiti tako basnoslovnu svotu novaca. Na kraju se ljubazno nasmiješio i upitao vođu izviđačkog društva za razlog njegove posjete. Kad mu je ovaj iznio svoju molbu, predsjednik se pokazao više nego velikodušnim. Pristao je da u ime kompanije plati putne troškove ne jednome, nego petorici dječaka iz izviđačkog društva, uključujući i samog vođu. Dao mu je kreditno pismo od tisuću dolara i pisma s preporukama za svoje poslovne prijatelje u cijeloj Evropi. Zainteresirao se za dječake iz izviđačkog društva, te neke kasnije uposlio u svojoj kompaniji.

»Sumnjam da bih bio naišao na takvu širokogrudnost, da ga nisam uspio navesti na razgovor o onome što je njega u tom trenutku najviše zanimalo«, izjavio je kasnije vođa izviđačkog društva.

Isto pravilo važi i za susrete u poslovnom svijetu. Dat ću vam primjer:

Henry Duvernoy, vlasnik velike njujorške pekarnice, godinama se uzalud trudio da uspostavi trgovačke odnose s nekim njujorškim hotelom. Često je posjećivao direktora hotela, nastojao se s njim sastajati na svim društvenim priredbama, te neko vrijeme čak stanovao u hotelu, kako bi mu se što više približio. No trud mu nije urodio plodom.

»Jednog dana odlučio sam promijeniti taktiku«, priča Duvernoy. »Potrudio sam se da saznam što toga čovjeka posebno zanima i čemu se najviše raduje. Otkrio sam da je član neke međunarodne hotelske organizacije, i to ne samo član, nego predsjednik. Bez obzira na vremenske prilike i veliku udaljenost, moj direktor je revnosno letio na sastanke te organizacije, ne žaleći truda, vremena ni novca. Kad sam ga idući put sreo, započeo sam razgovor o spomenutoj organizaciji. Za divno čudo, direktor hotela oduševljeno je prihvatio razgovor i s velikim mi žarom pričao o radu svoje ljubljene organizacije. Shvatio sam da je ona postala istinskom strašću njegova života. Prije nego što sam napustio direktorov ured, dobio sam od njega počasnu člansku iskaznicu! U tijeku razgovora nisam ni riječi izustio o svojoj želji da uspostavim s hotelom poslovne odnose. Nekoliko dana kasnije nazvao me je hotelski ekonom s molbom da mu pošaljem svoj cjenik i uzorke kruha!

'Ne znam što ste učinili, ali Šef se silno zagrijao za vaš kruh', rekao mi je kasnije ekonom. Tako sam jednim razgovorom o onome što je njega zanimalo postigao više nego u čitave četiri godine uzaludnog nastojanja da ga pridobijem za svoje proizvode.«

Peto pravilo za one koji žele osvojiti naklonost bližnjih dakle glasi:
Govorite najprije o onome što zanima vašeg sugovornika.

6. Kako ćete brzo steći naklonost bližnjih

Čekajući jednom u redu na pošti, zapazio sam da službenik obavlja svoj posao s izrazom beskrajne dosade na licu. Bezvoljnim, jednoličnim pokretima lijepio je i prodavao marke, vagao omotnice, ispisivao priznanice, jednom riječi — po tko zna koji put u životu obavljao dosadne, dobro poznate radnje.

»Jadnik!« — pomislio sam. »Nije mu lako.« Zatim sam počeo smišljati kako bih ga lijepom riječju bar malo udobrovoljio. Želio sam mu reći nešto prijateljski, nešto što će se odnositi na njega a ne na mene, nešto što neće zvučati kao puko laskanje. Premda u takvim prilikama nije uvijek lako naći pravu riječ, osobito ako je u pitanju posve nepoznata osoba, nisam se mnogo mučio, jer sam opazio da ima neobično lijepu kosu. Pružajući mu pisma, rekao sam: »Zavidim vam na toj bujnoj kosi.«

Službenik je podigao glavu, iznenađeno me pogledao i zadovoljno se nasmiješio. »Nije više ono što je nekad bila«, odgovorio mi je skromno, što je mene ponukalo da mu kažem kako je to možda istina, premda je kosa još uvijek lijepa i bujna. »Da, mnogi mi to kažu«, odvratio je ponosno.

Kladim se da je moj službenik toga dana veselo napustio posao. Kladim se da je kod kuće ispričao ženi o toj neočekivanoj primjedbi koja mu je uljepšala dan.

Kladim se da je zastao pred zrcalom i rekao: »Da, zaista je bujna.«

Kad sam tu zgodu ispričao polaznicima tečaja, jedan me je upitao što sam time htio postići. Što sam želio dobiti od spomenutog poštanskog službenika!

Što sam htio postići? Ta zar razgovaramo s ljudima samo zato što time želimo nešto postići ili što hoćemo iz njih izvući nekakvu korist? Čovjek koji se tako ponaša zaslužuje prezir bližnjih i posvemašnji neuspjeh u životu.

Da, ja sam od onog poštanskog službenika hteo nešto dobiti. Htio sam nešto neprocjenjivo lijepo, a to sam i dobio. Dobio sam osjećaj da sam na trenutak prekinuo dosadu njegovoga jednoličnog posla, da sam ga obradovao lijepom riječju, ne tražeći za nju nikakve protuusluge. Sitnica, reći ćete, ali sitnica koja dugo živi u sjećanju.

Postoji jedno neobično važno pravilo u ophođenju s ljudima. Oni koji ga poštuju lako stječu prijatelje i uspijevaju u životu, a oni koji ga krše uvijek nailaze na neprilike. To pravilo glasi: Nastoj u bližnjemu pobuditi osjećaj osobne važnosti. Kao što sam već spomenuo, težnja za osjećanjem važnosti jedna je od najskrovitijih potreba ljudske prirode, pokretač sveukupnog ljudskog znanja, glavna osobina kojom se čovjek razlikuje od životinje.

Brojni su mislioci tisućljećima nastojali dokučiti tajnu etičkih načela ljudskog ponašanja, a zaključak do kojega su dolazili bio je uvijek manje-više isti. Zaratustra ga je pred tri tisuće godina izrekao Perzijancima. Konfucije ga je nešto kasnije propovijedao Kinezima, a za njim i Lao-ce, utemeljitelj taoizma. Buda ga je petstotina godina prije Krista propovijedao na obalama Gangesa, a svete hinduske knjige temelje se upravo na tom načelu; Isus je prije gotovo dvije tisuće godina sazeo to načelo u zacijelo najvažnije pravilo ljudskog ponašanja: »Ne čini drugome ono što ne želiš da drugi čine tebi!«

Svi mi žudimo za odobravanjem onih s kojima dolazimo u dodir. Želimo da ljudi spoznaju našu pravu vrijednost. Stalo nam je do iskrenog priznanja, a ne do jeftinog, neiskrenog laskanja.

Ako je tako, moramo se pokoriti zlatnom pravilu ponašanja i postupati s drugima onako kako i sami želimo da drugi s nama postupaju.

Nedavno sam portira jednog velikog njujorškog nebodera upitao na kojem katu radi neki moj znanac. Odgovorio mi je ljubazno, spremno i razgovijetno, zastajući iza svake rečenice: »Henry Souvaine« — stanka. »Osamnaesti kat« — stanka. »Soba 1816« — stanka. Bez riječi hvale pojurio sam prema dizalu, a zatim zastao, vratio se k portiru i rekao mu: »Moram vam čestitati na tako spremnom i jasnom odgovoru. Zaista ste pravi majstor.« Mladić me zadovoljno pogledao i ponosno digao glavu, a ja sam osjetio da sam ljubaznom riječju učinio sitno ali vrijedno djelo: pokazao bližnjemu da cijenim njegov posao.

Ne morate čekati da postanete kineskim ambasadorom ili cijenjenim diplomatom da biste počeli primjenjivati ovo pravilo. Njime se možete služiti uvijek i svagdje — vidjet ćete da uspjeh neće izostati.

Ako vam, na primjer, konobar donese prženi krumpir, premda ste naručili kuhani, nemojte se ljutiti, nego se ispričajte i lijepo mu recite da bi vam kuhani krumpir ipak bio miliji. Kladim se da će udovoljiti vašoj želji, jer ste pokazali poštovanje i razumijevanje za njegov nimalo lak posao.

Uljudni izrazi kao »budite tako dobri«, »žao mi je što vam smetam«, »ako vam nije teško«, »molio bih vas«, »učinite mi uslugu«, »hvala vam«, nisu tek puka formalnost, nego riječi koje svojom uglađenošću i dopadljivošću podmazuju kruto gibanje stroja jednolične svakodnevice i tjeraju ga na rad bez škripanja i trenja. Početkom stoljeća Hali Caine bio je omiljeni pisac milijuna ljudi. Premda je kao dijete siromašnih roditelja završio samo osam razreda osnovne škole, Caine je postigao svjetsku slavu i umro kao najbogatiji književnik na svijetu. U mladosti se oduševljavao poezijom, a osobito cijenio engleskog pjesnika Gabriela D. Rossettija. Stoga je jednom o njemu napisao pohvalan članak, koji se Rossettiju toliko svidio da je Cainea pozvao k sebi u London i dao mu mjesto tajnika. Bila je to prekretnica u Caineovu životu, jer se od toga dana počeo kretati u krugu uglednih engleskih književnika koji su mu savjetima i primjerom pomogli da svlada umjetnost pisanja. Caine je, kao što sam rekao, umro slavan i bogat, a tko zna kako bi bio završio da nije u mladosti napisao onaj pohvalni članak pun iskrenog divljenja prema Rossettiju!

Takva pomoć, čudesna moć priznanja što izvire iz dubine srca. Svi mi volimo smatrati sebe važnima, pa ni Rossetti u spomenutom slučaju nije bio nikakva iznimka.

Isto vrijedi i kad je riječ o narodima i narodnostima.

Ako držite da ste kao bijelac vredniji od pripadnika žute rase, imajte na umu da se Japanci osjećaju vrednijima od bijelaca. Konzervativni Japanac razljutit će se ako vidi Japanku da pleše s bijelcem. Milijuni Hindusa drže da su nadmoćniji od bijelaca, a Eskimi izražavaju prezir prema bližnjemu nazivajući ga »bijelim čovjekom«.

Svaki narod osjeća se vrednijim i važnijim od drugoga, pa otuda potječe osjećaj lažnog patriotizma, koji je opasan jer vodi ljude u mržnju i rat.

Gruba je istina da se gotovo svaki čovjek osjeća nadmoćnijim i vrednijim od svojih bližnjih, pa je zato čovjekovo srce najlakše osvojiti dademo li mu naslutiti da iskreno cijenimo njegovu važnost.

Sjetite se Emersonove izreke: »Svaki čovjek kojega upoznam na neki je način vredniji od mene, zbog toga što od svakoga ponešto naučim.«

Žalosno je, međutim, da vrlo često najglasnije viču i najviše dižu glave oni koji najmanje vrijede, to jest, umišljene glave koje bučno samohvalom i bezgraničnom taštinom izazivaju prezir i mučninu bližnjih.

Kao što je Shakespeare rekao: »O čovječe, oholi stvore! Čim se dočepaš vlasti počinješ izvoditi takve budalaštine pod nebeskim svodom od kojih čak i anđeli plaču.«

Ispričat ću vam tri zgone iz iskustva mojih polaznika koji su s uspjehom primijenili gore spomenuto načelo.

Nedugo nakon što je počeo pohađati tečaj, odvjetnik R. odvezao se sa ženom na Long Island, u posjet ženinom staroj tetki. Kad su stigli onamo, žena je pohitala da obiđe neke daleke rođake, a muža ostavila da zabavlja tetku. U želji da na nekome primijeni pravila što ih je naučio na tečaju, odvjetnik R. počeo se ogledavati oko sebe, ne bi li u kući našao nešto čemu bi se mogao iskreno diviti. »Ova je kuća građena 1890. godine, zar ne?« upitao je.

»Točno«, odvrtila je tetka.

»Podsjeća me na moju rodnu kuću. Lijepa je i prostrana. Danas više nema takvih kuća«, dodao je R.

»Istina«, potvrdila je tetka. »Mladima danas nije stalo do lijepih kuća. Zadovoljavaju se i s manjima, samo ako mogu imati automobil i električni hladnjak.«

»Ovo je kuća o kojoj smo moj muž i ja godinama sanjali«, nastavila je sjetnim glasom. »Gradili smo je s ljubavlju, bez pomoći arhitekta, po vlastitim zamislima.«

Zatim ga je provela po kući i pokazala mu sve sitnice i dragocjenosti što ih je s ljubavlju donosila s raznih putovanja po svijetu: stari engleski servis za čaj, starinske škrinje, slike talijanskih majstora, rukom tkane sagove i druge vrijedne uspomene. R. je sve razgledao sa zanimanjem i iskrenim divljenjem. Tetka ga je naposljetku odvela u garažu, gdje je — na njegovo čudo — stajao gotovo novi novcati automobil marke Packard.

»Moj muž je kupio ovaj auto nedugo prije smrti«, rekla je tužno. »Otada se nikad više nisam vozila u njemu ... No, vi znate cijiniti lijepe stvari, pa vam ga zato poklanjam.«

R. je ostao kao ukopan. »Nikako«, bunio se. »Ta vi imate brome nećake i rođake koji bi bili sretni da im ga poklonite. Ja vam nisam gotovo nikakav rod.« »Rođake!« uzviknula je tetka. »Da, imam rođake koji jedva čekaju da umrem, kako bi se dočepali auta. Baš zato im ga neću dati.«

»Ako ga ne želite darovati, a vi ga prodajte«, nagovarao ju je R.

»Da ga prodam!« užasnuto je uzviknula tetka. »Zar doista mislite da bih to mogla učiniti? Da gledam neznance kako se voze autom što mi ga je poklonio pokojni muž! Ne, dat ću ga vama, jer vi znate cijeliti lijepe stvari.«

Uzalud se R. trudio da je odvрати od neočekivana nauma. Osamljena starica, napuštena u velikoj kući prepunoj uspomena iz mladosti, okružena starinama, porculanom i sagovima, žudjela je za mrvicom topline i razumijevanja. Nekada lijepa i priznata u društvu, čeznula je sada za priznanjem i ljudskom riječi. Našavši ih — kao izvor u pustinji — dala je oduška svojoj zahvalnosti, pokazavši se neočekivano velikodušnom prema gotovo potpunom neznancu. Uzmimo sada primjer Donalda McMahona, poslovođe njujorškog poduzeća za uređenje vrtova i parkova. Kad je nekom sucu preuređivao vrt oko kuće, McMahon je pred kućom opazio mnogo lijepih pasa, pa je zaključio da je sudac ljubitelj pasa i da ih uzgaja na svom imanju. Stoga mu je jednog dana rekao: »Imate divan hobi. Zacijelo ste na izložbama pasa dobili mnogo nagrada i priznanja za vaše krasne miljenike.«

»Jesam«, ponosno je odgovorio sudac. »Volim pse. Biste li htjeli pogledati moju štenaru?«

Sudac mu je zatim cijeli sat pokazivao pse, medalje i priznanja što ih je za njih dobio. Čak mu je donio njihova rodoslovlja i rastumačio mu zašto se pojedini primjerci odlikuju posebnom ljepotom i inteligencijom.

»Na kraju me upitao imam li sina«, priča McMahon. »Kad je saznao da imam petogodišnjeg dječaka, upitao me je bi li ga veselilo imati psića. 'I te kako!' — odgovorio sam. 'Onda ću vam dati jednoga', rekao je spremno, pa mi počeo nadugo i naširoko pripovijedati o tome kako ga treba hraniti i njegovati. Čak mi je sve te upute zapisao na papir, priložio rodoslovlje i darovao mi psića vrijednog najmanje stotinu dolara, i to samo zato što sam pokazao iskreno divljenje za njegove miljenike.«

George Eastman, suvlasnik poznate firme Eastman Kodak, izumitelj prozirne filmske vrpce i utemeljitelj kinematografije, svojim je izumima zaradio basnoslovno bogatstvo i postao jednim od najpoznatijih poslovnih ljudi u svijetu. Usprkos slavi i bogatstvu, Eastman je kao svaki smrtnik žudio za iskrenim ljudskim priznanjem.

Primjer: Eastman je nesebično poklanjao novac u dobrotvorne svrhe, pa je u svom rodnom gradu Rochesteru među ostalim dao izgraditi muzičku školu i kazalište u spomen svojoj majci. Tom je prilikom njujorški proizvođač pokućstva James Adamson pokušao dobiti ponudu za drvenu opremu spomenutih zgrada. Stoga je telefonirao glavnom arhitektu, s molbom da ga preporuči Eastmanu i da mu upriliči sastanak s njime.

Arhitekt je upozorio Adamsa da nastoji biti kratak u razgovoru s Eastmanom. »Znam koliko vam je stalo do te narudžbe, pa vas stoga upozoravam da ne zadržavate Eastmana dulje od pet minuta. Inače nećete dobiti posao. Eastman pati od brzine i poslovnosti. Stoga mu u dvije riječi razložite ponudu i ostavite ga na miru.« g Adamson je, međutim, postupio drukčije. Kad je ušao u Eastmanovu sobu i vidio slavnog pronalazača nagnutog nad hrpom papira, rekao mu je: »Dok sam čekao da me primite, razgledao sam vaše poslovne prostorije i divio se svakoj sitnici. Moram priznati da ne bih imao ništa protiv da radim u tako lijepom uredu. Znate, ja se cijeli život bavim unutrašnjim uređenjem, ali nikada još nisam vidio tako ukusno namještene prostorije.«

»Podsjetili ste me na nešto što sam gotovo već prestao zamjećivati«, veselo mu je odgovorio Eastman. »Prostorije su zaista lijepe. Uživao sam u njima kad sam se tek doselio ovamo. No, sada imam toliko posla da ih više i ne primjećujem.«

Zatim je prišao zidu presvučenom drvenom oblogom, dodirnuo je rukom i rekao: »Engleska hrastovina! Sasvim različita od talijanske. Dobio sam je od prijatelja, vrsnog poznavaoca najplemenitijih vrsta drveta.«

Eastman je zatim s ponosom pokazao Adamsonu ostalu drvenariju u sobi, obratio mu pažnju na boju i veličinu drvenih ploča, te na ukrasnu rezbari ju koju je djelomično sam zamislio.

Dok su tako šetali po sobi diveći se ljepoti drveta, Eastman je zastao pred prozorom i pokazao Adamsonu nekoliko zgrada sagrađenih njegovom pomoću: sveučilište u Rochesteru, opću bolnicu, starački dom i dječju bolnicu. Adamson mu je čestitao na brizi i trudu kojima pokušava olakšati tegobe čovječanstva, te se s velikim zanimanjem raspitivao za Eastmanovu mladost i uvjete koji su mu omogućili uspjeh u životu. To je, dakako, ponukalo Eastmana na isповijest o djetinjstvu, o

siromaštvu s kojim se njegova obudovjela majka morala boriti da prehrani sebe i sina, te o svojoj čvrstoj odluci da pobijedi siromaštvo i omogućí majci pristojan život u starosti. Pričao mu je i o svojim prvim pokusima sa suhim fotografskim pločama, o napornom, gotovo danonoćnom radu i prvim uspjesima.

Adamson je u Eastmanovu radnu sobu ušao u deset i petnaest s upozorenjem da ne ostane ondje dulje od pet minuta. U dvanaest sati razgovor se još ni izdaleka nije bližio kraju.

Kad je došlo vrijeme objeda, Eastman je pozvao Adamsona u svoju kuću, obećavši da će mu pokazati neke japanske vrtne stolice s kojih se bila ogulila boja, ih je on sam ponovno prebojio. Premda su to bile najobičnije, jeftine stolice, Eastman se njima vrlo ponosio zbog toga što je utrošio truda i vremena da ih sam preboji.

Nakon cijele ove priče čitatelju neće biti teško pogoditi tko je dobio narudžbu u visini od 90.000 dolara za opremu Eastmanovih zgrada. A Adamson je do Eastmanove smrti ostao njegovim bliskim prijateljem.

Zacijelo se pitate gdje biste i kako mogli početi primjenjivati ovu čaroliju iskrenih pohvala i priznanja? Mislim da bi najbolje bilo početi od vlastitog doma, jer je ona tamo najpotrebnija upravo stoga što je ne koristimo onoliko koliko bismo trebali. Razmislite malo o vlastitog supruzi: ta ona zacijelo ima mnogo dobrih osobina, jer se inače ne biste bili njome oženili. Priznajte sami sebi: kad ste posljednji put odali priznanje njenoj vanjštini, njenim sposobnostima i vrlinama?

Prije nekoliko godina provodio sam odmor u samotnim kanadskim šumama, gdje sam se svakodnevno bavio riječnim ribolovom. Jedina lektira u tom zabačenom kraju bile su mi lokalne novine u kojima sam naišao na zanimljiv članak novinarkе Dorothy Dix. Članak mi se toliko svidio da sam ga izrezao i sačuvao. Autorica u njemu kaže kako su joj dozlogrdili vječni savjeti nevjestama o tome kako se valja ponašati u braku, te da bi za promjenu jednom trebalo pozvati mladoženje na stranu, pa im u četiri oka dati ovakve savjete: »Obasipati djevojku hvalom prije vjenčanja stvar je osobne sklonosti, no obasipati je hvalom u braku stvar je potrebe i — osobnog mira. Prevelika iskrenost u braku može biti opasna. Stoga je mnogo potrebnija dobra mjera diplomacije.

Želiš li mir u kući, ne prigovaraj ženinim domaćinskim sposobnostima i ne uspoređuj je sa svojom majkom. Naprotiv, hvali njen trud i čestitaj sebi što si se oženio jedinom ženom na svijetu koja u sebi sjedinjuje privlačnost Venere, mudrost Minerve i umješnost spretne domaćice. Ne tuži se ni onda kad je meso tvrdo kao potplat, a kruh prepečen. Reci joj samo da jelo nije onako savršeno kao obično, pa će drugi put dati sve od sebe da dostigne tvoj ideal domaćice.« Nemojte, ipak, suviše naglo početi primjenjivati ove savjete, jer bi to u njoj moglo pobuditi sumnju.

Počnite sa sitnim pažnjama kao što su kitica cvijeća ili kutija bombona. Nemojte reći: »Moram joj nešto kupiti« — nego zaista kupite. Ne zaboravite joj se pritom nasmiješiti i reći joj nekoliko lijepih riječi. Kad bi se više žena i muževa pridržavalo ovih savjeta, ne bi svaki šesti brak završavao — rastavom!

Želite li znati kako ćete najlakše osvojiti žensko srce? Dat ću vam izvrstan savjet iz usta Dorothy Dix. Ta je novinarka jednom vodila razgovor s nekim mnogožencem kojemu je poslala za rukom osvojiti srca i bankovne knjižice tridesetak žena. (Razgovor je, usput rečeno, novinarka obavila u zatvoru!) Na pitanje kako je postigao da su se tolike žene zaljubljuvale u njega, on je odgovorio da je to posve jednostavno. Tajna se sastoji u tome da pričaš ženi o njoj samoj.

Isto pravilo vrijedi i za muškarce. »Govori čovjeku o njemu samom, pa će te satima zadivljeno slušati«, rekao je lukavi engleski državnik Disraeli.

Želite li osvojiti naklonost bližnjih, šesto pravilo, dakle, glasi:

Pobudite u čovjeku osjećaj osobne važnosti — ali pazite da pri tome budete iskreni.

Vrijeme je da prestanete čitati ovu knjigu, te da na najbližoj osobi počnete primjenjivati pravila što ste ih iz nje naučili. Nećete se pokajati!

SAŽETAK

Šest savjeta koji će vam pomoći da osvojite naklonost ljudi

1. Pokazujte iskreno zanimanje za bližnje.
2. Smiješite se.
3. Zapamtite da je čovjeku njegovo ime najslađa i najvažnija riječ na svijetu,
4. Budite dobar slušatelj i navedite druge da govore o sebi.
5. Govorite naj prvo o onome zanima vašeg sugovornika.

6. Pobudite u čovjeku osjećaj vlastite važnosti — ali pazite da pri tome budete iskreni.

Treći dio

DVANAEST SAVJETA KAKO PRIKLONITI LJUDE SVOME NAČINU MIŠLJENJA

1. Dokazivanjem nećete ništa postići

Nedugo nakon I svjetskog rata, na večeri priređenoj u čast slavnog pilota Rossa Smitha, naučio sam lekciju koju do kraja života neću zaboraviti. Obljetevši Australiju, Smith je 1919. godine zadivio svijet, te ubrzo postao najpopularnijim čovjekom Britanskog imperija, nekom vrstom britanskog Lindbergha. Za spomenutom večerom sjedio sam pored čovjeka koji mi je ispričao neku zabavnu pričicu i začinio je ovim citatom: »Ima neki bog, što daje oblik našim težnjama, pa makar kako mi ih zamislili.«⁴

»Citat je uzet iz Svetog pisma«, rekao je na kraju moj sugovornik, što me je iznenadilo jer sam bio siguran da su to Shakespeareove riječi. U želji da mu pokažem kako poznajem Shakespearea, počeo sam ga uvjeravati da nema pravo. No on je uporno ostajao pri svome. »Što? Shakespeare? Nemoguće! Smiješno. Citat je sasvim sigurno iz Svetog pisma.«

Za stolom mi je s lijeve strane sjedio dobar prijatelj Frank Gammond, izvrstan poznavalac Shakespearea, pa smo moj sugovornik i ja odlučili da mu se obratimo za pomoć. Kad smo mu objasnili što je posrijedi, Gammond me je kriomice gurnuo nogom i glasno rekao: »Varaš se, Dale. Gospodin ima pravo. Citat je iz tog pisma.«

Kad smo se nakon večere vraćali kući, upitao sam Gammonda: »Frank, ono su ipak bile Shakespeareove riječi, žarne?«

»Naravno!« odvratio je. »Hamlet, peti čin, druga scena. Na žalost, zaboravio si da smo bili gosti na večeri, a u takvim prilikama nikada ne valja drugome dokazivati da nema pravo. Prvo, zbog toga što to kvari raspoloženje ostalih gostiju, a drugo zato što te zbog toga nitko neće smatrati pametnijim. Zašto ne ostaviti čovjeka u uvjerenju da ima pravo, zašto ga dovoditi u nezgodnu situaciju pred drugim ljudima? Čovjek te nije pitao za mišljenje. Zašto si se onda morao upuštati u prepirku oko posve beznačajne stvari? Zapamti da oštre prepirke treba što je moguće više izbjegavati.«

Oštre prepirke treba izbjegavati. Čovjek od kojega sam to naučio već je odavno mrtav, ali će njegova pouka živjeti u meni do kraja života.

Moram priznati da mi je ona u to doba bila i te kako potrebna. Po prirodi sam bio nepopravljivi svadljivac i svakome uvijek dokazivao kako imam pravo. Cijelo djetinjstvo i mladost svađao sam se s vlastitim bratom OKO posve beznačajnih stvari. Na fakultetu sam studirao logiku i vještinu dokazivanja te redovito sudjelovao u organiziranim natjecanjima logičkog dokazivanja. Kasnije sam u New Yorku podučavao spomenute discipline, pa sam se čak zanosio mislju da napišem knjigu na tu temu. Stid me je kad se danas toga sjetim! Bezbrojne raspre kojih sam se u životu naslušao, u kojima sam sudjelovao ili im ocjenjivao ishod, naučile su me jednostavnom pravilu: da je najbolje pokušati izbjeći prepirku ako iz nje ne želimo izvući tanji kraj. Žučnih prepirki trebalo bi se čuvati kao osinjeg gnijezda.

Gotovo svaka prepirka natjerat će protivničku stranu da još čvršće počne vjerovati u nepobitnost vlastitih tvrdnji.

Zapamtite da iz prepirke nije moguće izići pobjednikom, to jest da gubite čak i onda kada dobivate. Kako to? Lijepo: raskrinkate li protivnika i dokažete mu da ne zna o čemu govori, povrijedili ste njegov ponos. Ponizili ste ga u svojim i u njegovim očima. Uvrijeđeni protivnik promeće se u ljuta neprijatelja koji tvrdokorno ostaje pri svome, makar u dubini duše osjećao da nema pravo. Navedeno pravilo važi u svakodnevnom i u poslovnom životu. Trgovina i prepirka, na primjer, ne idu rukom pod ruku, nego se dapače isključuju. Baš kao što prepirkom ne možete promijeniti čovjeka, tako dokazivanjem nećete privući kupca.

Geslo kojega se moraj u. pridržavati službenici njujorškog osiguravajućeg društva »Penn« glasi: »Ne prepiri se, jer stranka uvijek ima pravo.«

Sjećam se jednog polaznika, prgavog Irca Patricka, koji je uživao u svađi i prepirci. Patrick je isprva radio kao vozač, ali se nedugo zatim zaposlio u prodavaonici kamiona. Prgav kakav je bio, Patrick nije mogao postati dobrim trgovcem. Vječito se prepirao s kupcima, to jest upravo s onim ljudima kojima je pokušavao prodati kamione. Ako bi kupac izustio ma i jednu riječ protiv »njegovih« kamiona, Patrick bi se nakostriješio i zapodjenuo žučljivu prepirku. Dakako, gotovo je uvijek izlazio kao pobjednik, ili kako je sam priznao: »Mnogima sam rekao ono što mislim, ali nikome nikad ništa nisam prodao.« Bilo mi je jasno da Patricka ne treba učiti govor, nego ga privikavati šutnji i

⁴ Prijevod Milana Bogdanovića. — (Op.)

izbjegavanju govornih dvoboja. Nisam pogriješio, jer je čovjek doskora postao cijenjenim trgovačkim predstavnikom jedne velike automobilske kompanije. Neka vam svojim riječima ispriča kako mu je to pošlo za rukom:

»Trebalo mi je mnogo truda dok sam naučio držati jezik za zubima. Kako se ponašam danas ako me stranka dočeka pogrđnim riječima? Ako mi na primjer kaže: 'Što? Kamioni marke Pam? Ne bih ih uzeo da mi ih poklanjate, jer ne vrijede ni pišljiva boba. Nisu ni sluga kamionima marke Pimi. Ja mu na to spremno odgovaram: 'Slažem se, kamioni marke Pim su izvrsni. Proizvodi ih solidna tvornica, pa nećete pogriješiti odlučite li se za njih.' Takvim odgovorom začepim mu usta i spriječim daljnju prepirku. Naprosto mu izbijem sve protudokaze iz ruke, a on zašuti, shvaćajući da ništa neće postići bude li hvalio kamione druge tvornice, jer je posve jasno da se kao trgovac slažem s njegovim mišljenjem. U tom času završava razgovor o kamionima marke Pim, a meni ostaje dovoljno vremena da prijedem na opisivanje svih mogućih odlika kamiona Pam.

Priznajem da nisam uvijek bio tako mudar trgovac. Nekada su me slične primjedbe tjerale u bijes i svađu s kupcem, pa što sam mu više dokazivao da nema pravo, to je on upornije ostajao pri svome i zagrijavao se za kamione konkurentske tvornice. Čudim se kako sam uopće ikome išta uspio prodati. Silne godine utrošio sam u prepirke s mušterijama, dok na kraju nisam shvatio da šutnja i slaganje s kupcem prodaju više nego tisuće dokaza.«

Stari, mudri Benjamin Franklin je rekao:

»Budeš li se prepirao, ljutio i protuslovio, možda ćeš ponekad i izvojevati pobjedu. No to će biti prazna pobjeda, jer njome nećeš pridobiti naklonost protivnika.«

Odlučite, dakle, što vam je važnije: jalova, formalna pobjeda ili naklonjenost protivničke strane. Zapamtite da je rijetko kada moguće dobiti i jedno i drugo.

U bostonskom časopisu »Transcript« pročitao sam jednom ove stihove za nadgrobnni spomenik:

»Ovdje počiva William Bravo, koji je umro dokazujući svoje pravo. U pravu je bio, u pravu počivo, Baš ko' da je uvijek imao krivo.«

Istina je da možete imati pravo, neoborivo, nepobitno pravo, ali ako se zanosite mišlju da ćete izmijeniti protivnikovo uvjerenje, budite sigurni da vam se trud neće isplatiti, te da će ishod biti isti kao da ste imali krivo.

William McAdoo, bliski suradnik predsjednika Wilsona, rekao je da ga je dugogodišnje iskustvo u politici naučilo da je »neznalicu nemoguće uvjeriti dokazima«.

Zar samo »neznalicu«? Mirne duše možemo reći da žučnom prepirkom i upornim dokazivanjem nikoga ne možemo natjerati da promijeni mišljenje.

Evo vam primjera: F. Parsons, pravni savjetnik neke porezne ustanove upustio se jednom u žestoku prepirku s poreznim kontrolorom. Posrijedi je bila svota od devet tisuća dolara. Parsons je tvrdio da je taj iznos zapravo dug, te da ga ne treba oporezivati. »Dug ili ne, porez mora biti naplaćen!« ljutito je odgovarao kontrolor.

»Tip je bio hladan, zajedljiv i tvrdoglav«, pričao je kasnije Parsons polaznicima. »Uzalud sam tratio riječi. Što sam ga gorljivije uvjeravao, to je on upornije ostajao pri svome. Najzad sam odlučio prekinuti bitku, promijeniti temu razgovora i pokušati mu se približiti kao čovjeku. Rekao sam mu kako vjerujem da je predmet oko kojega se sporimo zacijelo beznačajan u usporedbi s mnogo osjetljivijim problemima s kojima se u svom teškom poslu svakodnevno susreće. Priznao sam mu da sam znanje o poreznim propisima stekao iz knjiga, ali nemam iskustva u praksi, te da ponekad poželim obavljati posao kontrolora, jer sam siguran da bi mi to mnogo koristilo. Sve sam to, dakako, sasvim iskreno mislio.

Čuvši moje riječi, porezni kontrolor podigao je glavu, udobnije se smjestio u naslonjaču i počeo mi pričati o poslu i brojnim utajivačima poreza koje je otkrio zahvaljujući svojoj pronicljivosti. Glas mu je postajao sve mekši, pa mi je na kraju počeo pričati o svojoj djeci. Najzad mi je rekao da će ponovno razmisliti o spornoj svoti i obavijestiti me za nekoliko dana što je odlučio. Nakon tri dana došao je k meni i rekao da je odlučio postupiti kako sam mu savjetovao.«

Spomenuti kontrolor poslužit će nam kao primjer jedne od najčešćih ljudskih slabosti: želje za osjećajem važnosti i dokazivanjem nadmoći. Sve dok se Parsons prepirao s njime, kontrolor je bio zadovoljan, jer se osjećao važnim i jer je imao prilike pokazati vlastiti autoritet. Međutim, čim mu je Parsons priznao prednost, kontrolor se osjetio polaskanim, pa se na kraju preobratio u simpatično, ljubazno ljudsko biće.

Napoleonov sobar Constant često je igrao biljar s Josephinom. U svojim Sjećanjima na privatni život Napoleona Constant kaže: »Premda nisam bio nevješt igrač, uvijek sam nastojao dopustiti carici da me pobijedi, što je njoj i te kako godilo.«

Zapamtimo Constantov primjer i dopustimo da nas naše žene, muževi i suradnici pobjeđuju u sitnim prepirkama do kojih svakodnevno dolazi u životu, htjeli mi to ili ne.

»Mržnju nećeš dokrajčiti mržnjom, nego ljubavlju«, rekao je Buda, a mi bismo, parafrazirajući ga, mogli reći da nesporazum nije moguće izgladiti prepirkom, već taktom, dobrom voljom, pomirenjem i iskrenom željom da shvatimo razloge drugih ljudi.

Lincoln je jednom pozvao na razgovor mladog oficira koji se bio žestoko porječkao sa svojim drugom. »Želiš li nešto postići, ne smiješ tratiti vrijeme na osobne prepirke«, rekao mu je Lincoln. »Još manje smiješ dopustiti da izgubiš vlast nad sobom i da dadeš oduška gnjevu. U važnim stvarima popuštaj onda kad osjećaš da si samo upola u pravu, a u nevažnim i onda kad znaš da imaš potpuno pravo. Bolje se psu skloniti s puta, nego dopustiti da te ugrize. Čak i da ga ubiješ, rana će ti ostati.«

Ako hoćete prikloniti čovjeka svome načinu mišljenja, prvo pravilo glasi:

Želite li iz prepirke izići pobjednikom, nastojte je izbjeći.

2. Najsigurniji način za stjecanje neprijatelja i kako mu se oduprijeti

U doba svoga predsjednikovanja Theodore Roosevelt je rekao da bi bio sretan kad bi u 75 posto slučajeva mogao imati pravo, jer je to najviša granica što je čovjek može postići.

Ako je to najviša granica dostojna jednog od najvećih ljudi našeg stoljeća, čemu bi se morali nadati obični smrtnici kao što smo vi i ja? Ako ste sigurni da samo u 55 posto slučajeva imate pravo, znači da ste sjajan čovjek. No ako ne možete zasigurno tvrditi da postizete spomenutu granicu, nemate pravo drugima spočitavati neispravnost mišljenja.

Riječi nisu jedino sredstvo kojim čovjeku možete pokazati da nema pravo. To se može učiniti pogledom, kretnjom i bojom glasa. Ipak, kakve vam koristi od toga? Mislite li da ćete prijekorom pridobiti bližnjega za sebe i svoj način mišljenja? Nikada! Samo ćete povrijediti njegov ponos i natjerati ga da vam se još žesće suprotstavi. Nikakvom logikom — pa bila ona aristotelovska ili kantovska — nećete mu se moći približiti nakon što dirnete u njegov ponos i samosvijest.

Želite li sugovornika uvjeriti u svoj način mišljenja, klonite se izjava kao na primjer: »Dokazat ću vam to i to«, jer je to isto kao da mu kažete: »Ja sam pametniji od tebe. Bolje ti je da me slušaš, barem ćeš nešto naučiti.« Takve riječi izazvat će u vašem sugovorniku prkos i želju da vam se suprotstavi prije nego što i počnete govoriti.

Teško je mijenjati mišljenje drugih, čak i u najpovoljnijim okolnostima. Zašto biste onda još više otežavali situaciju i dovodili sebe u još nepovoljniji položaj? Ako želite nekome nešto dokazati, učinite to obazrivo i spretno, tako da vaš sugovornik to gotovo i ne osjeti. »Ljude treba podučavati kao da ih i ne podučavamo, a nepoznate im stvari prikazivati kao slučajno zaboravljene«, rekao je engleski pjesnik Alexander Pope. Ili, kako je lord Chesterfield savjetovao sinu: »Budi pametniji od drugih ljudi, ali im to nemoj pokazati.«

Za sebe moram reći da danas ne vjerujem gotovo ni u što čega sam se prije dvadeset godina slijepo pridržavao — osim u tablicu množenja, premda sam i u nju počeo sumnjati, potaknut Einsteinovom teorijom relativnosti. Stoga ne mogu sa sigurnošću tvrditi da ću za dvadeset godina vjerovati u ono u što danas vjerujem. »Znam samo da ništa ne znam«, govorio je Sokrat svojim učenicima. Budući da ne umišljam da sam pametniji od Sokrata, prestao sam govoriti ljudima da nemaju pravo. Uvjerio sam se da je to jedini mogući način ophođenja s njima. Ako vam čovjek tvrdi nešto za što mislite da je pogrešno — pa čak ako ste i sigurni da je pogrešno — nije li ljepše obratiti mu se prijateljski i početi ga razuvjeravati otprilike ovakvim riječima: »U redu. Ja o tome imam drukčije mišljenje, ali se možda varam. Često se događa da nemam pravo, pa ako je i ovaj put tako, rado bih znao u čemu griješim. Pokušajmo zajednički doći do istine.«

Izreke kao »Možda se varam«, »Često se događa da nemam pravo« i »Pokušajmo zajednički doći do istine« imaju gotovo čudesnu moć. Njima nikoga nećete povrijediti, ni u kome pobuditi otpor prema vlastitom mišljenju.

Napokon, takvim načinima služe se znanstvenici u svom radu. Jednom sam imao priliku razgovarati sa Stefanssonom, poznatim istraživačem i znanstvenikom koji je jedanaest godina proveo na Arktiku, a šest godina živio samo o kruhu i vodi. Stefansson mi je pričao o nekom svom najnovijem pokusu, a ja sam ga, kao potpuni nezalica, upitao što njime hoće dokazati. Nikada neću zaboraviti Stefanssonova odgovora: »Znanstvenik nikad ništa ne dokazuje«, rekao je. »On samo pokušava utvrditi činjenice.«

Siguran sam da težite za »znanstvenim« načinom mišljenja, zar ne? Vjerujte da vas u tome nitko ne sprečava, osim — vas samih.

Zapamtite da nikada nećete dovesti sebe u neugodan položaj ako iskreno priznate da možda nemate pravo. Na taj ćete način dokrajčiti prepirku, a sugovornika potaknuti na nepristraniji i tolerantniji način mišljenja, pa možda čak pobuditi u njemu želju da prizna kako nema pravo.

Ako ste sasvim sigurni da vaš sugovornik griješi, nemojte mu to grubo skresati u lice, jer time nećete mnogo postići. Evo vam primjera: mladi njujorški odvjetnik S. zastupao je nedavno jedan slučaj pred vrhovnim sudom Sjedinjenih Država.

U pitanju je bila velika svota novca i obrana važnog načela. Prilikom rasprave odvjetniku se obratio predsjednik suda i upitao ga: »Nije K točno da odredbom mornaričkog zakonika predmet zastarijeva nakon šest godina?« Odvjetnik se trgnuo, zaprepašteno pogledao predsjednika i žučljivo mu dobacio: »Velepoštovani, u mornarici ne postoji propis o zastarijevanju predmeta.«

»Slušateljima u dvorani zastao je dah. Zavladao je grobna tišina«, pričao je kasnije odvjetnik S. mojim polaznicima. »Znao sam da imam pravo, pa nisam oklijevao da to glasno kažem, što mi ipak nije pomoglo da pridobijem naklonost suda i slušateljstva. U daljnjoj raspravi govorio sam bolje nego ikada ranije. Uzalud. Izgubio sam raspravu i tek tada uvidio da sam počinio neoprostivu grešku: učenom i slavnom čovjeku skresao u brk da nema pravo.«

Rijetki su ljudi koji se mogu pohvaliti logičnim načinom mišljenja. Svi smo mi opterećeni svakojakim predrasudama, a mnogi među nama ljubomorom, strahom, sumnjom, zavišću i ponosom. Nije mali broj onih koji ni za živu glavu ne žele mijenjati okorjelo mišljenje o dužini kose, o vjeri, političkom opredjeljenju ili o suvremenoj umjetnosti. Ukoliko naginjete vječitom ispravljaju mišljenja bližnjih, lijepo vas molim da pročitate i upamtite ovaj odlomak iz knjige Harvey ja Robinsona Svijest u nastajanju:

»Često se događa da bez ikakva otpora sami od sebe počnemo mijenjati ustaljena uvjerenja. Međutim, ako nam netko drugi kaže da nemamo pravo, počinjemo se opirati i povlačiti u sebe. Premda smo silno nepromišljeni u stvaranju vlastitih nazora, postajemo njihovim strastvenim zagovornicima čim osjetimo da nam ih netko hoće oduzeti. Očigledno je da nam nije toliko stalo do uvjerenja, koliko do samopoštovanja koje u takvim prilikama biva ugroženo ... Riječca 'moj' jedna je od najvažnijih u ophođenju među ljudima, a znati je cijeliti početak je velike mudrosti. Ona djeluje jednako snažno bez obzira da li označava 'moju' večeru, 'moga' psa, 'moju' kuću, 'moga' oca, 'moju' zemlju ili 'moga' boga.

Spremni smo zlovoljno reagirati na primjedbe sugovornika o posve nevažnim sitnicama, kao na primjer da nam ura kasni ili da nam je auto dotrajavao, a kako se tek uzbuđujemo ako se netko usudi dirnuti u naše mišljenje o životu na Marsu, o medicinskoj vrijednosti salicila, ili o datumu vladavine Sargona I... U prirodi čovjeka je da voli vjerovati u nepogrešivost vlastitog mišljenja, pa mu se stoga ogorčeno i još tvrđe priklanja ukoliko osjeti da je ono dovedeno u sumnju. Stoga sve naše takozvane diskusije nisu ništa drugo nego pokušaji pronalaženja protudokaza koji će nam pomoći da ustrajemo u već ustaljenim uvjerenjima.« Nedavno sam preuređivao stan, pa sam tom prilikom dao nalijepiti nove zidne tapete. Kad sam nakon nekoliko dana dobio račun, gotovo sam se onesvijestio. Nedugo nakon toga posjetila me je jedna znanica. Kad je čula cijenu mojih divnih tapeta, pobjedonosno je uzviknula: »No, lijepo su te operušali!« Žena je, dakako, imala pravo, rekla mi je istinu, ali meni u tom trenutku nije bilo do istine. (Ljudi rijetko kada vole čuti istinu o vlastitim greškama.) Stoga sam se pokušao braniti. Rekao sam joj da je kvalitetan rad na kraju krajeva najjeftiniji, da nema smisla kupovati jeftine stvari, i tako dalje.

Sutradan, kad me je posjetila druga znanica, koja se divila tapetama i rekla da bi ih i sama rado kupila kad ne bi bile tako skupe, ja sam sasvim drugačije reagirao. »Pravo da ti kažem, i meni su preskupe«, rekao sam joj. »Sada se kajem što sam ih dao nalijepiti«. Ponekad smo spremni sami sebi priznati grešku. Ukoliko kod drugih naiđemo na obzirnost i takt, priznat ćemo je možda i pred njima, pa se na kraju ponositi vlastitom iskrenošću. No grešku nikad nećemo priznati onome koji nam je grubo gura pod nos, ili nam se čak zlobno podsmjehuje.

Horace Greeley, jedan od Lincolnovih najžešćih protivnika iz doba građanskog rata, pokušao se služiti takvom taktikom, uvjeren da će njome privoljeti Lincolna na ustupke. Greeley je danima, mjesecima i godinama vodio žestoku bitku protiv Lincolna, ismijavajući ga i vrijeđajući na svakom koraku. Kakav je bio ishod Greeleyeve borbe? Nikakav, jer je Lincoln do dana tragične smrti uporno ustrajao u svome. Vrijeđanje i ismijavanje bližnjih ne vodi u pobjedu, nego u propast.

Franklinova Autobiografija, jedno od najčitanijih djela starije američke književnosti, obiluje dragocjenim savjetima o umijeću ophođenja s ljudima. Franklin u toj knjizi opisuje kako je nadvladao vlastitu sklonost prema kritiziranju tuđih grešaka; kako se iz svadljiva, zajedljiva mladića prometnuo u ljubaznog čovjeka punog razumijevanja za mišljenje drugih ljudi.

Prgavog Franklina pozvao je jednom neki prijatelj u stranu, pa mu oštrini riječima rekao otprilike ovo:

»Postao si nemoguć, Ben. Vrijeđaš svakoga tko se ne slaže s tvojim načinom mišljenja. Odgovaraš tako oštro da ti se nitko ne usuđuje protusloviti. Prijatelji su te počeli izbjegavati. Praviš se da sve znaš, da ti nitko ne može reći ništa novoga. To, uostalom, nitko i ne pokušava, jer se ljudi ne vole svađati. Na taj način nikad nećeš naučiti više nego što sada znaš — a znaš vrlo malo.«

Iskreno se divim Franklinu i načinu na koji je prihvatio prijateljev prijekor. Bio je dovoljno velik i dovoljno mudar da shvati istinitost njegovih riječi, da osjeti opasnost u koju bi ga mogla dovesti prgava narav. Stoga se potrudio da učini sve kako bi se izmijenio.

»Zakleo sam se da ću izbjegavati izravno suprotstavljanje mišljenju drugih ljudi i naturivanje vlastitih uvjerenja«, priča Franklin. »Čak sam odlučio da ću se kloniti svih riječi i izraza što označuju nepokolebljivo vjerovanje, riječi kao što su 'sigurno', 'nema dvojbe', 'apsolutno' i tome slično, te da ću umjesto njih početi upotrebljavati izraze kao 'čini mi se', 'pretpostavljam', 'koliko u ovom trenutku shvaćam'. Kad bi mi se netko suprotstavio tvrdnjom koju sam držao pogrešnom, odricao sam se užitka da mu grubo protuslovim i da razotkrijem besmislenost njegova rezoniranja. Nastojao sam započeti odgovor priznajući mu da bi u određenim slučajevima takvo mišljenje moglo biti posve pravilno, premda mi se ovog trenutka čini pomalo manjkavim. Ubrzo sam uvidio prednosti novog načina ophođenja s ljudima. Razgovori što sam ih vodio postali su ugodniji, jer je skroman ton kojim sam iznio svoja mišljenja izazivao kod sugovornika veću spremnost za prihvaćanjem nego potrebu za proturječjem. Osjećao sam se manje povrijeđenim kad bi se pokazalo da nisam imao pravo, pa sam lakše mogao privoljeti druge da uvide vlastite greške i da se slože sa mnom onda kad sam doista imao pravo.

Takav postupak, koji je iz početka obuzdavao moju istinsku narav, pretvorio se pomalo u naviku, pa u posljednjih pedeset godina zacijelo nisam izrekao nijednu dogmatsku tvrdnju. Držim da upravo toj navici dugujem povjerenje što ga uživam među sugrađanima i utjecajnost u javnom životu zemlje. Jer, moram priznati da nisam dobar govornik. Ne odlikujem se .blagoglagoljivošću, dugo tražim riječi i nepravilno se izražavam, a ipak sam gotovo uvijek uspio reći ono što sam htio.«

Pogledajmo kako bismo Franklinova načela mogli primijeniti u poslovnom životu? Dat ću vam dva primjera:

F. Mahoney, koji se bavi prodajom specijalne opreme za naftnu industriju, dobio je jednom veliku narudžbu od svoje dugogodišnje stranke sa Long Islanda. Nakon što je naručilac prihvatio predloženi projekt opreme, Mahoneyjeva firma je pristupila izradi. Tada se dogodilo nešto nepredviđeno: u razgovoru s prijateljima naručilac je došao do zaključka da mu je Mahoneyjevo poduzeće podmetnule zastarjele, neprikladne nacрте, te da oprema ni dimenzijama ni namjenom neće odgovarati zamišljenim potrebama. Zabrinut i uzrujan, naručilac je nazvao Mahoney ja i rekao mu da neće moći prihvatiti naručenu opremu, bez obzira na to što je izrada već u tijeku.

»Odmah sam pregledao nacрте i već gotove di jelove opreme, te se uvjerio da je s naše strane sve u najboljem redu, to jest da moj naručilac i njegovi prijatelji ne znaju o čemu govore. Učinilo mi se, međutim, da bi mu to bilo opasno reći, pa sam pošao da ga posjetim. Dočekao me je gotovo neprijateljski, skočio sa stolice i počeo mi uzbuđenim glasom ponavljati da ne želi prihvatiti narudžbu. Mašući stisnutim pesnicama na kraju me pobjedonosno upitao: 'Što sada kanite učiniti?'

Mirnim glasom rekao sam mu da ćemo učiniti sve što bude u našoj moći. 'Vi plaćate posao, a naš je zadatak da zadovoljimo svaku vašu želju', rekao sam mu. 'Moramo se, međutim, dogovoriti tko će snositi odgovornost za gotovu opremu. Ako mislite da imate pravo, dajte nam novi projekt, pa ćemo raditi po njemu. U izradu po našem projektu utrošili smo dosad dvije tisuće dolara, ali smo ih spremni izgubiti kako bismo vam udovoljili. Ako pak opremu izradimo po vašim željama, napominjem da ćete za nju vi snositi odgovornost. Ukoliko ipak odlučite nastaviti po našem projektu, koji je po mom mišljenju potpuno pravilan, odgovornost će snositi naše poduzeće.'

Naručilac, koji se u međuvremenu bio malo smirio, odvratio mi je: 'U redu, nastavite posao, ali jao vama ako ne bude kako treba.'

Oprema je, dakako, bila sjajna, pa ju je zadovoljni naručilac platio i odmah nam dao još dvije narudžbe. Bio sam zadovoljan što sam se od početka uspio suzdržati od prepirke. Isplatilo se. Da sam drugačije postupio, slučaj bi zacijelo bio završio pred sudom, a ja bih bio izgubio dugogodišnju mušteriju i stekao loš glas.«

Uzmimo sada drugi primjer, tipičan i svakodnevan za sve nas. R. Crowley, trgovac drvenom građom, neprestane je dolazio u sukob s inspektorima za preuzimanje gotove drvene građe. To mu, dakako, nije mnogo koristilo, jer su inspektori uporno ostajali pri svome i još strože kontrolirali Crowleyjevu robu. Kad je shvatio da mu prepirke s inspektorima donose samo gubitke, Crowley je odlučio promijeniti taktiku. Što je time postigao vidjet ćete iz priče što ju je ispriповjedio mojim polaznicima:

»Jednog jutra zazvonio je telefon, a uzbuđeni glas s druge strane žice obavijestio me je da je pošiljka drvene građe što smo je upravo dostavili njegovu poduzeću sasvim nezadovoljavajuća. Istovar je obustavljen, a poduzeće traži da smjesta organiziramo odvoz robe iz njihova dvorišta, jer je inspektor za drvenu građu ustanovio da je 55% drvenih dijelova potpuno neupotrebljivo.

Istog časa uputio sam se u spomenuto poduzeće, razmišljajući kako da postupim u toj škakljivoj situaciji. Dotada sam se obično u sličnim slučajevima pozivao na odredbe o kakvoći drveta i uvjeravao inspektore kako drvo zadovoljava sve propisane uvjete. Potaknut znanjem stečenim na tečaju, odlučio sam da se ovaj put poslužim drugom taktikom.

Stigavši u poduzeće, naišao sam na kupca i inspektora. I jedan i drugi bili su ljuti i spremni na svađu. Prišao sam napola rastovarenom kamionu i zamolio radnike da nastave s istovarom, kako bih mogao ispitati manjkavosti sporne pošiljke. Inspektora sam zamolio da neupotrebljive dijelove odlaže na jednu hrpu, a valjane na drugu.

Promatrajući ga na poslu, ubrzo sam shvatio da robu ocjenjuje suviše strogo, to jest gotovo proizvoljno. Radilo se o bijeloj smrekovini, što očito nije bila inspektorova specijalnost, jer je bio stručnjak za tvrdo drvo, a ne za meko. Meko drvo slučajno je baš moja uža specijalnost, ali sam se uzdržao od bilo kakvih primjedbi, osim što bih ga s vremena na vrijeme upitao zašto misli da pojedini dijelovi ne odgovaraju propisanim pravilima. Ni jednog trenutka, međutim, nisam mu htio dati do znanja da griješi. Naprotiv, neprestano sam mu ponavljao da ga pitam jedino stoga što želim znati kakvu ćemo vrst drveta ubuduće slati spomenutom poduzeću.

Prijateljskim pitanjima, strpljenjem i spremnošću na otklanjanje mogućih grešaka, ubrzo sam odagnao bijes inspektora i naručioca. Inspektor je malo-pomalo priznao da je neke dijelove nepravedno proglasio neupotrebljivim, te da je poduzeće u svojim zahtjevima možda malo pretjeralo. Suzdržao sam se od komentara na takve primjedbe, koje su mi, dakako, išle u korist, jer sam znao da bi bilo neoprezno početi likovati u tako osjetljivom trenutku. Inspektor je uskoro posve promijenio odnos prema meni. Priznao je da nije stručnjak za meko drvo, pa me je počeo pitati za mišljenje o ovom ili onom komadu. Ja sam mu spremno odgovarao na pitanja, ali sam pritom ponavljao da ne želim prisiljavati poduzeće na kupnju građe koja očito ne odgovara njihovim potrebama. Na kraju sam osjetio da inspektor gotovo s osjećajem krivnje odbacuje pojedine komade na 'nevaljalu' hrpu. Neugodan slučaj završio je tako da je inspektor još jednom pregledao sve odbačene dijelove i ustanovio da posve odgovaraju propisima. Tako sam s malo takta i dobre volje prištedio poduzeću pozamašnu svotu novca i zadržao dobrog kupca.«

Nemojte misliti da sam vam ovim otkrio novu svjetsku mudrost. Već dvije tisuće godina prije naše ere egipatski faraon Aktoj dao je svome sinu vrijedan savjet: »Budi promišljen u ophođenju s ljudima. Na taj ćeš način postići sve što želiš.«

Drugim riječima, izbjegavajte prepirku s bližnjima, bilo da je riječ o poslovnim prijateljima, rođacima ili članovima obitelji.

Želite li prikloniti ljude svome načinu mišljenja, drugo pravilo glasi:
Poštujte mišljenje drugih. Nikada ne recite čovjeku da nema pravo.

3. Ne skanjujte se priznati da ste pogriješili

Premda stanujem gotovo u samom širem centru New Yorka, nekoliko minuta hoda od moje kuće prostire se bujni, divlji šumarak, pun vjeveričjih gnijezda, visokih paprati i grmova ribizla što u proljeće procvatu pjenasto bijelim cvijećem. Taj divlji, prirodni park zacijelo je ostatak šuma iz Kolumbova vremena. Često odlazim onamo na šetnju s psićem Rexom, zgodnim bezopasnim stvorenjem, pa ga ponekad, ako u šumarku nema drugih posjetilaca, puštam da se bez uzice natrči do mile volje.

Jednog dana naletjeli smo u parku na policajca koji je, čini se, jedva čekao da ulovi žrtvu.

»Kako se usuđujete puštati psa po parku bez brnjice i uzice? Zar ne znate da je to zabranjeno?« ukorio me strogim glasom.

»Znam«, odvratio sam pokorno, »ali sam mislio da Rex ovdje neće nikome smetati.«

»Mislili ste, je li? Zakon ne mari za ono što vi mislite. Pas može napasti vjevericu ili ugristi dijete. Dobro, ovaj put ću vam oprostiti, ali ako još jednom zateknem to pseto bez uzice i brnjice, znajte da ćete imati posla sa sucem za prekršaje.«

Odlučio sam da se pokorim zakonu, pa sam ubuduće izvodio Rexa na šetnju onako kako je to policajac htio: u punoj ratnoj opremi. Naše nekad vesele šetnje pretvorile su se sada u tužno obilaženje parkom, zbog čega smo se uskoro vratili slobodi i starim navadama. U početku je sve bilo lijepo, dok jednog popodneva nismo ponovo naletjeli na Njegovo veličanstvo zastao sam u posljednjem trenutku, u času kad se razigrani Rex zaustavio pred nogama mrkog dorata i stao ondje kao ukopan. Policajac na konju gledao nas je ukočenim pogledom, a ja sam znao nam ovog puta nema spasa.

Osjećajući se krivim, nisam čekao policajčeva prijekora nego sam mu se prvi obratio: »Uhvatili ste me na djelu. Priznajem da sam kriv i da nemam opravdanja a prošli tjedan ste me upozorili da ćete me kazniti ako' zatečete ovog psića bez brnjice.«

»No da,« — odgovorio je policajac blagim glasom, »znam da se tako teško oduprijeti napasti, pogotovo kad je riječ tako malim psićima koji ne vole nositi brnjice.«

»Točno.« — odvratio sam, »ali je ipak protuzakonito.« »Tako mali psić neće nikome napraviti ništa našao«, mudrovao je dalje policajac.

»Svakako da neće, ali bi mogao napasti neko dijete ili vjevericu« — spremno sam odgovorio.

»Ah čini mi se da ste suviše ozbiljno shvatili propise«, blago me ukorio. »Znate što. Pustite ga da otrči na onu stranu gdje mi neće biti pred očima, pa ćemo zaboraviti što se dogodilo. Važi?«

Kao svako ljudsko biće, policajac se volio praviti važan. Međutim, u trenutku kad sam mu iskreno i bez prisile priznao grešku, njegova potreba za važnošću bila je posve zadovoljena, pa mu se, štoviše, pružila prilika da mi pokaže kako znade biti milostiv i velikodušan.

Pretpostavimo ipak, da sam se pokušao braniti. Što bih time bio postigao? Na to pitanje neće vam biti teško odgovoriti ako znate što znači upustiti se u prepirku s policajcem.

Priznavši da sam pogriješio i da on ima potpuno pravo, izbjegao sam svakojake neprilike. Dapače, natjerao sam ga da zastupa moju stranu, a ja njegovu, što je — priznat ćete — gotovo smiješan i posve neuobičajen slučaj.

Kad shvatite da ste pogriješili i da ćete biti kažnjeni, nije li vam bolje preduhitriti drugoga i smjesta priznati krivicu, to jest slušati samokritiku umjesto prijekore iz tuđih usta?

Kažite odmah sve najgore o sebi, sve ono što znate da vam je druga osoba spremna spočitnuti, ali se požurite da to izrečete prije nego što budete napadnuti. Na taj ćete način ušutkati protivnika. Uvjeravam vas da će on u 99 posto slučajeva zauzeti velikodušan, praštajući stav prema vašim greškama, da će ih čak pokušati umanjiti i opravdati — baš kao i moj policajac.

F. Warren, stručnjak za izradu reklamnih oglasa, služio se spomenutom metodom u radu s mušičavim mušterijama. Poslušajte njegovu priču:

»U izradbi reklamnih oglasa važno je biti točan i zadovoljavati najsitnije želje naručioca. U hitnim slučajevima, međutim, prirodno je da se potkrade poneka greška. Sjećam se izdavača koji je s osobitim užitkom kritizirao moje radove, te vječito u njima pronalazio manjkavosti. Mnogo sam puta ogorčen odlazio od njega, zgražajući se nad takvom sitničavosti, premda me nije vrijeđala kritika nego zajedljiv i zloban način kojim je ocjenjivao moj trud.

Nedavno sam tom čovjeku izradio nekoliko crteža po narudžbi. Nedugo nakon što sam mu ih predao, pozvao me telefonom i rekao mi da hitno dođem k njemu, jer nešto nije u redu. Kad sam stigao onamo ustanovio sam da su posrijedi sasvim nevažne sitnice zbog kojih me nije trebao

uznemirivati. No čovjek je bio mrk i uzrujan, zapravo sretan što mu se još jednom pružila prilika da mi može prigovarati. Ljutito mi je spočitavao razne nevažne pojedinosti, a ja sam mu — želeći da upotrijebim znanje stečeno na tečaju — smjerno odgovorio: 'Dragi gospodine, ako su vaše zamjerke točne, istina je da sam pogriješio i da ničim ne mogu opravdati tako velike propuste. Morao sam znati što želite, jer već dugo radim za vašu kuću. Priznajem da me je stid.' Nakon nekoliko takvih odgovora, izdavač me počeo braniti. 'Da, imate pravo, premda crteži i nisu tako loši. Trebalo bi zapravo, dotjerati samo nekoliko sitnica...'

Prekinuo sam ga usred rečenice. 'Važna je i najmanja greška. Svaki propust može skupo koštati vašu kuću a može imati sasvim nepredviđene posljedice'.

Htio me je prekinuti, ali mu nisam dopustio. Zabavljalo me da — prvi put u životu — kritiziram — sebe!

'Morao sam biti pažljiviji', nastavio sam. 'Vi ste mi dosada uvijek davali unosan posao, pa zato zaslužujete samo najbolje. Bacite te crteže, narisat ću vam nove.' 'Ne! Nikako!' usprotivio se. 'To mi nije ni na kraj pameti.' Zatim je počeo hvaliti crteže, uvjeravati me da bi trebalo možda učiniti sitne preinake, premda je to tako nevažno da nije vrijedno truda.

Moja spremnost na samokritiku potpuno ga je 'ohladila'. Vjerovali ili ne, na kraju me je pozvao na objed, a prije nego što smo se rastali dao mi narudžbu za novo djelo.«

Svaka budala znade tražiti izlike za vlastite greške, a mnogi čitavog života ništa drugo i ne rade. Međutim, ono što čovjeka čini plemenitim i izdiže iznad prosječnosti, upravo je sposobnost da iskreno i otvoreno prizna gdje je pogriješio. Jedan od najljepših primjera te sposobnosti dao je general Lee u američkom građanskom ratu kad je na sebe preuzeo svu odgovornost za neuspjeli Pickettov napad na Gettysburg.

Premda je romantični zanesenjak Pickett junački vodio vojsku u napad, opsada Gettysburga značila je početak kraja za neustrašive južnjačke snage. Lee je shvatio da je, kao vrhovni zapovjednik južnjačke vojske, napravio veliku grešku. Znao je da mu je nakon izgubljene bitke onemogućen prodor na sjever i da je zbog toga osuđen na propast. Shrvan tom spoznajom, zamolio je predsjednika Konfederacije da ga smijeni a umjesto njega imenuje nekog »mlađeg i sposobnijeg čovjeka«. Da je odgovornost za neuspjeli ishod bitke htio prebaciti na druge, Lee je mogao naći tisuću izlika. Mogao je iskoristiti otkazivanje poslušnosti nekoliko divizijskih zapovjednika, zakašnjeli napad konjice i stotinu drugih razloga. Međutim, Lee je bio suviše plemenit čovjek da bi krivicu svalio na druge. Dok su se izmučene i desetkovane Pickettove trupe teško probijale prema jugu, general Lee im je osobno pohitao u susret i pozdravio ih gotovo uzvišenim riječima samooptuživanjem, kriv sam za sve što se dogodilo. Ja i samo ja sam izazvao sam ovu bitku.«

Rijetko je koji vojskovođa u povijesti svijeta imao hrabrosti i duha za tako časnu, ljudsku izjavu.

Osebujni američki pisac i mislilac Elbert Hubbard bio je oštar kritičar suvremnog američkog društva, što mu je, naravno, donijelo na stotine neprijatelja. No Hubbard je izvanrednim umijećem ophođenja s ljudima često znao ljute neprijatelje preobratiti u gorljive prijatelje.

Kad bi mu neki razljućeni čitatelj napisao ozlojeđeno, pogrdno pismo, Hubbard bi mu odgovarao ovim riječima:

»Nakon razmišljanja o vašem pismu, došao sam do zaključka da se ne slažem sa svim što sam napisao. Drago mi je bilo čuti vaše mišljenje. Kad vam se pruži prilika svratite mi u posjet da zajednički raščistimo nesporazum. Do tada, primite srdačne pozdrave. Iskreno vaš, Elbert Hubbard.«

Nakon takva odgovora čitatelj se doista više nije mogao ljutiti.

Kad ste sigurni da imate pravo, nastojte druge obazrivo i promišljeno prikloniti svome načinu mišljenja. Ako, međutim, nemate pravo, što se, priznajmo, često događa — potrudite se da to odmah iskreno priznate. Takvim ponašanjem postat ćete simpatičniji okolini, a kad ga jednom posve prihvatite, shvatit ćete da je katkada mnogo zabavnije kritizirati sebe nego druge. Stara engleska poslovice kaže: »Borbom nikada nećeš postići dovoljno, a popuštanjem više nego što očekuješ.« Stoga treće pravilo za priklanjanje ljudi svome načinu mišljenja glasi:

Ako nemate pravo, priznajte to glasno i bez oklijevanja.

4. Put do razumijevanja vodi preko srca

Jeste li ikada razmišljali o tome što se događa u trenutku kad vas zbog neslaganja sa sugovornikom obuzme gnjev, a vi mu dajete oduška nepromišljenim i divljim napadom na »protivnika«? Dakako, rasterećujete vlastite osjećaje, ali što biva s osjećajima napadnute osobe? Zar joj svadljivim riječima i neprijateljskim stavom pomažete da se složi s vašim načinom mišljenja?

»Priđeš li mi stisnutih pesnica, dočekat ću te istom mjerom«, rekao je jednom predsjednik Woodrow Wilson. »Ali ako mi priđeš i kažeš: 'Sjednimo i porazgovorimo o spornim problemima, potrudimo se da shvatimo u čemu se razmimoilazimo' — siguran sam da ćemo uvidjeti kako se gotovo u svemu slažemo, dakako uz uvjet da raspolažemo strpljenjem, iskrenošću i željom za pronalaženjem zajedničkog jezika.«

Rockefellerov sin John D. Rockefeller strogo se pridržavao Wilsonova napatka kad je 1915. godine zapao u neprilike. Rockefeller je u to doba bio najomraženiji čovjek među rudarima u državi Colorado. Puno dvije godine državu je potresao jedan od najkrvavijih štrajkova u povijesti Sjedinjenih Država. Nezadovoljni rudari tražili su povišenje plaće od koloradske kompaniji, je za proizvodnju goriva i čelika. Glavni dioničar te kompanije bio je upravo John Rockefeller. U štrajk se umiješala vojska, pa je došlo do krvavih sukoba u kojima su mnogi radnici izgubili živote.

U takvim trenucima punim nezadovoljstva i mržnje Rockefeller je pokušao osvojiti naklonost rudara i — vjerovali ili ne — uspio. Kako, pitat ćete. Evo kako: nakon višetjednog nastojanja da upozna život rudara, da stupi s njima u što srdačnije odnose, Rockefeller je održao govor predstavnicima štrajkaša. Tim remek-djelom govorničke mudrosti Rockefeller je začas stišao valove mržnje što su prijetili da ga zaguše, te postigao da se radnici vrte na posao i ne pomišljajući na povišenje plaća. Rudarima koji su ga do tog trenutka bili spremni objesiti na prvo drvo obratio se tako poniznim i prijateljskim tonom kao da govori pred skupinom misionara. Rekao im je da je ponosan što se nalazi među njima, što je imao zadovoljstvo da posjeti njihove domove, da im upozna žene i djecu, pa se na kraju pozvao na zajedničke interese i zahvalio im na spremnosti i srdačnosti kojima su ga dočekali.

»Današnji dan ostat će crvenim slovima zapisan vi mom kalendaru«, počeo je Rockefeller. »Prvi put imam sreću vidjeti predstavnike ljudi zaposlenih u ovoj velikoj kompaniji, njihove predradnike i rukovoditelje. Ponosim se što sam među vama i uvjeravam vas da ću se današnjeg dana sjećati dok budem živ. Da je ovaj sastanak održan prije dva tjedna, stajao bih među vama kao stranac među strancima. Ali budući da sam prošli tjedan obišao sva rudarska naselja u južnom predjelu rudnika i razgovarao sa svim predstavnicima rudara, budući da sam posjetio vaše domove, upoznao vaše žene i djecu, stojim sada pred vama kao prijatelj, pa sam sretan što mi se pruža prilika da u duhu prijateljstva i razumijevanja porazgovorim s vama o našim zajedničkim interesima.

Budući da je ovo sastanak rukovodećeg osoblja kompanije i predstavnika njenih radnika, našao sam se ovdje danas samo s vašim dopuštanjem, pa vam se obraćam kao gost. Premda, na žalost, ne spadam ni u rukovodeće osoblje ni u radnike, ipak se osjećam vašim, jer sam u neku ruku predstavnik i jedne i druge strane.«

Ne čini li vam se da je ovaj govor lijep primjer za preobraćenje neprijatelja u prijatelje?

Da je Rockefeller okrenuo obrnutim putem, da se upuštao u prepirku s rudarima, da im je spočitavao uništavanje strojeva, da ih je vrijeđao i govorio im kako nemaju pravo, ne bi bio postigao ništa dingo nego zaoštavanje spora i raspirivanje mržnje i otpora.

Vrijedno je znati da mržnju i nezadovoljstvo u srcima bližnjih ne možemo istjerati nikakvom logikom. Nezadovoljni roditelji, sitničavi šefovi, mrzovoljni muževi i zajedljive žene morali bi već jednom shvatiti da mrvica ljubaznosti vrijedi neusporedivo više nego prijekor i ružna riječ. Tako je mislio i Lincoln, koji je prije sto godina zapisao:

»Stara je istina da će kapljica meda privući više muha negoli nekoliko litara smole. To vrijedi i za ljude. Želiš li bližnjega prikloniti svome načinu mišljenja, prvo ga uvjeri da si mu prijatelj. U tome se nalazi ona kaplja meda za njegovo srce. Jer, mislili vi što vas volja, put k čovjekovu razumu vodi preko njegova srca.«

Poslodavci znaju da se isplati biti ljubazan prema štrajkašima. Kada je, na primjer, u tvornici »White Motor Company« dvije tisuće radnika stupilo u štrajk za povišenje plaća, predsjednik sindikata Robert Black nije pribjegao oštrim riječima. Nije prijetio radnicima, ih obasipao uvredama i prijekorima. Naprotiv, on lokalnim novinama pohvalio »miran način na koji su odložili oružje«.

Radnicima koji su za vrijeme štrajka stražarili u tvorničkom krugu, kupio je palice i rukavice za baseball, te im uredio igralište, »da im vrijeme brže prođe«.

Predsjednikovo prijateljsko ponašanje urodilo je prijateljstvom na drugoj strani. Štrajkaši su dobavili metle, lopate i tačke, pa su u dokolici počeli skupljati papire i opuške po tvorničkom dvorištu. Zamislite! Doista nečuvan primjer u dugoj, burnoj povijesti američkog radničkog pokreta. Štrajk je potrajao tjedan dana i završio kompromisom — bez mržnje i gorčine.

Slavni odvjetnik i političar Daniel Webster, vanjštinom nalik bogu iz grčke mitologije, znao je držati božanske govore. Vještinom govorništva nadmašio je sve svoje suvremenike i postao najuspješnijim odvjetnikom u Sjedinjenim Državama. Websterovi najžešći govori pred sudom bili su puni naoko nevažnih ali pomirljivih i razboritih izreka kao na primjer: »sud o tome prepuštam gospodi porotnicima«, »o ovome bi, gospodo, možda bilo vrijedno razmisliti«, »iznijet ću vam nekoliko činjenica što ih, vjerujem, nećete smetnuti s uma«, »a koji tako dobro poznajete ljudsku prirodu, lako ćete shvatiti značenje spomenutih činjenica« i tako dalje. Kloneći se grubih metoda naturivanja vlastitog mišljenja, Webster se služio mirnim, staloženim, prijateljskim načinom govora koji mu je donio poštovanje i slavu.

Čitatelj će možda reći da su gornji primjeri suvišni, jer je malo onih koji će doći u priliku da pregovaraju s nezadovoljnim radnicima i drže govore na sudu. Stoga pogledajmo kako bismo dobivene savjete mogli primijeniti u svakodnevnom životu. Dajem vam primjer inženjera S. Poslušajte njegovu priču:

»Vlasnik kuće u kojoj stanujem prilično je škrt čovjek. Nedavno sam ga pismeno obavijestio da ću se iseliti iz stana čim mi istekne najamni rok, premda mi to nije bilo ni na kraj pameti. Pokušavao sam samo postići smanjenje stanarine. Nisam mnogo vjerovao u uspjeh, jer su stanari i prije mene bezuspješno nastojali uvjeriti vlasnika da su stanarine suviše visoke. Govorili su da je vlasnik prgav i nepristupačan čovjek s kojim se uopće ne može razgovarati. Odlučio sam, ipak, pokušati, to jest primijeniti znanje stečeno na tečaju. Zato sam mu i napisao to pismo.

Vlasnik kuće posjetio me odmah nakon što je primio pismo. Dočekao sam ga sa srdačnim smiješkom, s mnogo susretljivosti i dobre volje. Nisam počeo govoriti o visokoj stanarini, nego o tome kako mi se stan zaista sviđa. Nisam štedio hvale. Divio sam se načinu na koji održava zgradu i red u njoj, i rekao mu kako bih — kad bi mi novčane prilike dopuštale — volio ostati u njemu još godinu dana.

Vlasnik je bio gotovo osupnut, jer dotada zacijelo nikada nije naišao na takav prijem kod stanara. Uskoro mi je počeo pričati o nevoljama iznajmljivanja, o nemogućim stanarima koji se na sve žale a ni za što ne brinu. 'Vjerujte mi, prava je sreća imati u kući zadovoljna stanara kao što ste vi', rekao mi je. Premda ni jednom riječju nisam spomenuo stanarinu, uskoro mi je ponudio sniženje. Kako to nije bilo onoliko koliko sam želio, spomenuo sam mu svotu što bih je mogao platiti, a on je bez riječi pristao na moju želju. Dok smo se opraštali upitao me je želim li možda neke promjene jer su odložili oružje«. Radnicima koji su za vrijeme štrajka stražarili u tvorničkom krugu, kupio je palice i rukavice za baseball, te im uredio igralište, »da im vrijeme brže prođe«.

Predsjednikovo prijateljsko ponašanje urodilo je prijateljstvom na drugoj strani. Štrajkaši su dobavili metle, lopate i tačke, pa su u dokolici počeli skupljati papire i opuške po tvorničkom dvorištu. Zamislite! Doista nečuvan primjer u dugoj, burnoj povijesti američkog radničkog pokreta. Štrajk je potrajao tjedan dana i završio kompromisom — bez mržnje i gorčine.

Slavni odvjetnik i političar Daniel Webster, vanjštinom nalik bogu iz grčke mitologije, znao je držati božanske govore. Vještinom govorništva nadmašio je sve svoje suvremenike i postao najuspješnijim odvjetnikom u Sjedinjenim Državama. Websterovi najžešći govori pred sudom bili su puni naoko nevažnih ali pomirljivih i razboritih izreka kao na primjer: »sud o tome prepuštam gospodi porotnicima«, »o ovome bi, gospodo, možda bilo vrijedno razmisliti«, »iznijet ću vam nekoliko činjenica što ih, vjerujem, nećete smetnuti s uma vi koji tako dobro poznajete ljudsku prirodu, lako ćete shvatiti značenje spomenutih činjenica« i tako dalje. Kloneći se grubih metoda naturivanja vlastitog mišljenja, Webster se služio mirnim, staloženim, prijateljskim načinom govora koji mu je donio poštovanje i slavu.

Čitatelj će možda reći da su gornji primjeri suvišni, jer je malo onih koji će doći u priliku da pregovaraju s nezadovoljnim radnicima i drže govore na sudu. Stoga pogledajmo kako bismo dobivene savjete mogli primijeniti u svakodnevnom životu. Dajem vam primjer inženjera S. Poslušajte njegovu priču:

»Vlasnik kuće u kojoj stanujem prilično je škrt čovjek. Nedavno sam ga pismeno obavijestio da ću se iseliti iz stana čim mi istekne najamni rok, premda mi to nije bilo ni na kraj pameti. Pokušavao sam samo postići smanjenje stanarine. Nisam mnogo vjerovao u uspjeh, jer su stanari i prije mene bezuspješno nastojali uvjeriti vlasnika da su stanarine suviše visoke. Govorili su da je vlasnik prgav i nepristupačan čovjek s kojim se uopće ne može razgovarati. Odlučio sam, ipak, pokušati, to jest primijeniti znanje stečeno na tečaju. Zato sam mu i napisao to pismo.

Vlasnik kuće posjetio me odmah nakon što je primio pismo. Dočekao sam ga sa srdačnim smiješkom, s mnogo susretljivosti i dobre volje. Nisam počeo govoriti o visokoj stanarini, nego o tome kako mi se stan zaista sviđa. Nisam štedio hvale. Divio sam se načinu na koji održava zgradu i red u njoj, i rekao mu kako bih — kad bi mi novčane prilike dopuštale — volio ostati u njemu još godinu dana.

Vlasnik je bio gotovo osupnut, jer dotada zacijelo nikada nije naišao na takav prijem kod stanara. Uskoro mi je počeo pričati o nevoljama iznajmljivanja, o nemogućim stanarima koji se na sve žale a ni za što ne brinu. 'Vjerujte mi, prava je sreća imati u kući zadovoljna stanara kao što ste vi', rekao mi je. Premda ni jednom riječju nisam spomenuo stanarinu, uskoro mi je ponudio sniženje. Kako to nije bilo onoliko koliko sam želio, spomenuo sam mu svotu što bih je mogao platiti, a on je bez riječi pristao na moju želju. Dok smo se opraštali upitao me je želim li možda neke promjene u stanu — bojenje zidova ili postavljanje novih tapeta.

Siguran sam da ništa od spomenutog ne bih bio postigao da sam se kojim slučajem poslužio dotadašnjom taktikom stanara. Uspio sam zato što sam mu prišao prijateljski, otvoreno i s razumijevanjem.«

Uzmimo sada drugi primjer iz ponešto drugačijih društvenih slojeva. Bogata njujorška dama D. D. često je u jednom hotelu priređivala zakuske za svoje goste. U takvim joj je prilikama u pomoć uvijek priskakao šef posluge imenom Emil. Prilikom jedne zakuske Emil je potpuno zakazao, pa se štoviše tijekom cijele večeri nijednom nije pojavio. Hrana je bila loša, a posluga očajna. Ozlojeđena takvim postupkom D. D. se ljubazno smješkala gostima, dok se u sebi zaklinjala da će sutradan pozvati Emila na red.

Idućeg jutra, međutim, D. D. je odlučila promijeniti taktiku. Shvatila je da bi se prijekorima zamjerila Emilu i zauvijek ga izgubila. Na kraju krajeva, pomislila je, Emil nije ni kupio ni kuhao onu večeru, a nije kriv što je Dežurni konobar potpuni nezalica. I tako, umjesto da ga kori, D. D. je počela hvaliti Emila. Rekla mu je da je najbolji maltre d' hotel u New Yorku, a krivnju za neuspjelu zakusku svalila na kuhinju. Takve riječi raspršile su Emilovu mrzovolju i osjećaj krivnje, pa se nasmiješio i rekao joj: »Dakako da su krivi oni u kuhinji. Ja zaista ništa nisam mogao popraviti.«

Kad je nakon nekoliko tjedana D. D. priredila novu zakusku, Emil se i te kako potrudio da izradi jelovnik, da se pobrine za nabavu namirnica, uređenje stola i za poslugu. Sve je bilo u najboljem redu. Emil je cijelo vrijeme nadgledao konobare, brinuo se da ugodu i najmanjoj želji gostiju, a na kraju je santi poslužio slatko.

»Pohvala umjesto ukora djelovala je poput čarolije«, rekla je kasnije D. D. Sjećam se priče što sam je čitao dok sam još kao bosonog školarac trčao po šumama Missourija. Vjerujem da ćete je se i vi sjetiti. To je priča o vjetru i suncu koji su se jednog dana posvađali oko pitanja tko je od njih jači. »Dokazat ću ti da sam stotinu puta jači od tebe«, rekao je vjetar suncu. »Vidiš li onoga starca u polju? Kladam se da ću mu skinuti kaput prije od tebe.« Sunce se na te riječi sakrilo iza oblaka, a vjetar stao puhati orkanskom snagom. Što je vjetar snažnije puhao, to je starac čvršće stezao kaput.

Najzad se vjetar smiri, a sunce grane iza oblaka, pa toplim, prijateljskim zrakama obasja promrzla starca. Duskora postade tako vruće da starac skide kaput. Sunce tada reče vjetru da su ljubaznost i blagonaklonost uvijek jači od prisile i srdžbe.

Ispričat ću vam još zgodu bostonskog liječnika B., iz doba kad su bostonske dnevne novine vrvjele sumnjivim oglasima o tobožnjem uspješnom liječenju raznih spolnih bolesti i o bezopasnim postupcima za sprečavanje trudnoće. Posrijedi su, dakako, bili nadriliječnici koji su lakovjerne pacijente držali u strahu od svakojakih neželjenih posljedica, muškarce plašili »gubitkom muškosti«, a nemali broj žena otpravili u grob. Rijetko se događalo da neki među njima budu ozbiljnije kažnjeni. Većina se izvlačila plaćanjem sitnih globa ili pak bivala rehabilitirana uz pomoć utjecajnih političkih veza.

Nadriliječništvo je uzelo toliko maha da se pošteno stanovništvo Bostona počelo hvatati za glavu. Osuđivane su dnevne novine, prosvjedovale su organizacije građana i poslovnih ljudi,

omladinska i ženska udruže-, ali je sve bilo uzalud. Čak su i pokušaji zakonodavne vlasti da takvu vrst oglašavanja proglasi nezakonitom bili onemogućeni raznim političkim spletkama i zakulisnim igrama.

Doktor B. je u to doba bio predsjednik bostonskog građanskog odbora koji je bezuspješno pokušavao stati na kraj toj pošasti. Činilo se da je bitka posve izgubljena.

Doktor B. ipak nije gubio nadu. Jednog dana pokušao je nešto čega se nitko dotada nije sjetio: lijepom riječju i prijateljskim uvjerenjem natjerao je uredništvo da razmisli o spornim oglasima. Napisao je pismo glavnom uredniku »Boston Herald«*», uvjeravajući ga da mnogo drži do njegovih novina, jer su ozbiljne i nepristrane, te da ih redovito čita. Rekao mu je da su to — po njegovu mišljenju — izvrsne obiteljske novine, najbolje u Novoj Engleskoj i jedne od najozbiljnijih u cijeloj Americi.*

»Htio bih vam, ipak, nešto pripomenuti«, dodao je. »Jedan moj prijatelj ima maloljetnu kćerku. Djevojčica je nedavno u vašem listu pročitala neki medicinski oglas i zamolila oca da joj rastumači neke izraze. Otac se našao u neprilici, ne znajući što da joj odgovori. Vaš list zalazi u sve bolje bostonske domove, pa ako se ono što sam spomenuo dogodilo mome prijatelju, nije li vjerojatno da se slično događa i u drugim bostonskim obiteljima? Kad biste imali maloljetnu kćerku, bi li vam bilo drago da čita takve oglase? A kad bi ih čitala i molila vas da joj rastumačite pojedine izraze, što biste joj rekli?

Iskreno mi je žao što se tako izvrsne novine — u svakom drugom pogledu gotovo savršene — opterećuju nečim zbog čega mnogi očevi zadrhte kad ih ugledaju u rukama svojih kćeri. Nije li vjerojatno da tisuće vaših pretplatnika dijele moje mišljenje i osjećanja?«

Dva dana kasnije dr B. primio je od glavnog urednika ovakav odgovor: »Poštovani doktore, Iskreno vam zahvaljujem na pismu što ste ga jedanaestog o. mj. uputili uredništvu našeg lista. Moram priznati da ste mi pomogli u donošenju odluke o kojoj razmišljam otkako sam stupio na mjesto glavnog urednika.

Od narednog ponedjeljka naš list neće više donositi sporne oglase. Izbacit ćemo sve sumnjive liječničke ponude, opise spirarnih štrcaljki i sličnih pomagala, dok ćemo sve druge medicinske oglase kojih se u ovom trenutku ne možemo odreći pregledavati tako temeljito da će, nadam se, biti posve bezopasni.

Koristim priliku da vam još jednom zahvalim na ljubaznom pismu koje nam je ovom prilikom uvelike pomoglo.

Iskreno vaš, W. E. Haskell.«

Sjećate li se još priče o prepirci vjetra i sunca? Napisao ju je Ezop, grčki rob koji je šeststo godina prije naše ere na Krezovom dvoru tkao besmrtnih basne o ljudskoj prirodi. Ezopove spoznaje stare dvije i pol tisuće godina vrijede u suvremenom svijetu isto koliko su vrijedile u staroj Ateni. Sunce će vas natjerati da svučete kaput prije negoli vjetar, a ljubazna riječ, prijateljski pristup i iskreno priznanje smekšat će ljude i natjerati ih da razmisle o tvrdokornim stavovima, te da ih možda čak i izmijene. Lijepa riječ i čelična vrata otvara, ili, kako je rekao Lincoln, »kapljica meda privući će više muha nego nekoliko litara smole«.

Želite li pridobiti ljude svome načinu mišljenja, nemojte zaboraviti četvrto pravilo koje glasi: Pristupajte čovjeku kao prijatelj.

5. Tajna Sokratove mudrosti

Kad razgovarate s ljudima, nikada ne započinite razgovor o temama u kojima se s njima ne slažete. Porazgovarajte najprije o onome što vam je zajedničko, pa — ako vam je moguće — nastojte nekoliko puta naglasiti da težite k istom cilju, premda vam se možda samo putovi do ostvarivanja toga cilja razlikuju.

Nastojte na samom početku navesti sugovornika na potvrđan odgovor. Ako vam je to ikako moguće, trudite se izbjeći njegovo »ne«.

»Negativan odgovor«, kaže Harry Overstreet u svojoj knjizi Kako utjecati na ljudsko ponašanje, »teško je otklonjiva prepreka. Ako vam netko kaže 'ne', tada je on zbog ponosa prisiljen ostati dosljedan sebi, te ustrajati u niječnom odgovoru iako kasnije može uvidjeti da nije imao pravo. Ponos i samoljublje tjeraju ga da ostane pri svome, pa je stoga neobično važno započinjati razgovor u duhu uzajamnog slaganja.

Vješt govornik znade na početku od sugovornika dobiti nekoliko potvrđnih odgovora. Na taj način on psihološke procese slušatelja usmjerava k pozitivnom cilju. To je slično kretanju biljarske loptice: usmjerimo li je u jednom pravcu, bit će nam potreban novi udarac da je od njega otklonimo i beskrajno mnogo više truda da je pošaljemo natrag istim smjerom.

Uzroci psihološkog ponašanja ovdje su posve jasni. Ako nam netko kaže 'ne', a pritom je posve uvjeren da ima pravo, rekao nam je mnogo više nego što poručuje ta riječca od dva slova. Cijeli njegov organizam — živci, žlijezde i mišići — zauzimaju stav obrane i odbacivanja. Dolazi do neznatna, premda ponekad uočljiva tjelesnog povlačenja ili pak spremnosti na povlačenje. Čitav živčano-mišićni sustav biva doveden u stanje pripravnosti, braneći se prihvaćanja naturivane misli. Naprotiv, kada nam čovjek potvrđno odgovori, izostaju svi ti psihološki znaci odbacivanja. Organizam sugovornika nalazi se u stanju duhovne otvorenosti, prihvaćanja, pomicanja prema naprijed. Što više potvrđnih odgovora dobijemo na početku, to je veća vjerojatnost da će nam poći za rukom privoljeti sugovornika krajnjem cilju.

Premda je tehnika potvrđnih odgovora posve jednostavna, ljudi je ipak uvelike zanemaruju. Čini se da mnogi doživljavaju potvrdu osobne važnosti upravo u tvrdokornom ustrajavanju u oprečnom stajalištu — od samog početka razgovora. Uvjereni radikal jedva čeka da svoje konzervativne drugove izvrgne ruglu, da hi 'sreže' već u 'prvoj rundi'. Čemu mu to služi? Ako u tome uživa, neka mu bude, ali ako misli da će time nešto postići, ljuto se vara.

Ako vam student, kupac, žena ili dijete već u početku kažu 'ne', trebat će vam, vjerujte, vraškog strpljenja, mudrosti i upornosti da taj nakostriješeni 'ne' pretvorite u prijateljsko 'da'.«

James Eberson, blagajnik jedne njujorške banke, priča kako je ljubaznim razgovorom uspio odvratiti jednog štedišu od nakane da povuče svoju uštedu iz spomenute banke.

»Dao sam mu da ispuni bankovni formular, ali je on odgovorio samo na neka pitanja, jer mu mnoga, čini se, nisu bila po volji. Da nisam kojim slučajem polazio tečaj o ophođenju s ljudima, bio bih mu već na početku rekao da mu banka ne može otvoriti račun ukoliko ne odgovori na sva pitanja. Stid me je priznati da sam to u prošlosti i te koliko puta učinio. Uživao sam u osjećanju nadmoći nad strankom, u mogućnosti da joj pokažem tko vodi glavnu riječ i da je privolim na poštivanje bankovnih propisa. Takav odnos prema potencijalnom štediši nije, dakako, nimalo laskav, niti banci može pribaviti dobitak.

Toga dana odlučio sam promijeniti ponašanje. Nisam počeo govoriti o željama i pravilima banke, nego o onome što je stranka željela. Nastojao sam od samog početka dobivati od čovjeka potvrđne odgovore. Složio sam se s njegovim primjedbama i rekao mu da odgovori na pitanja što ih ne želi dati nisu nužno potrebni.

'Pretpostavimo, međutim, da u trenutku smrti imate određenu svotu novca u našoj štedionici. Ne biste li tada željeli da novac bude prenesen na najbližeg rođaka, to jest na zakonitog nasljednika?' upitao sam ga.

'Svakako', odgovorio mi je.

'Ne mislite li možda da bi zbog toga bilo dobro kad biste nam dali ime nasljednika, tako da u slučaju vaše smrti možemo spremno ispuniti vašu želju?'

Slijedio je drugi potvrđni odgovor.

Mladić je postao mekši j pristupačniji kad je uvidio da su nam sporni podaci potrebni za njegovo dobro. Prije nego što je napunio banku dobrovoljno mi je dao sve ostale podatke o sebi, te

na moj savjet otvorio još i račun na majčino ime. Bez sustezanja odgovorio je na sva pitanja u vezi s majkom.

Jasno mi je da sam takvim postupkom zadržao štetištu koji bi u obrnutom slučaju zacijelo bio povukao račun s banke.«

Navodim još jedan primjer J. Allison, trgovački putnik kompanije Westinghousea priča kako je dugo vremena uzalud pokušavao proći robu nekom trgovcu.

»Moj prethodnik oblijetao je trgovca punih deset godina, a kad sam ja preuzeo službu, bezuspješno sam obigravao oko njega pune tri godine. Najzad sam mu jednog dana prodao nekoliko motora, pa sam očekivao da će to biti početak plodne trgovačke suradnje.

Vjerovao sam da će trgovac biti zadovoljan motorima, pa sam nakon nekoliko tjedana navratio k njemu, očekujući novu narudžbu. No sve su moje nade pale u vodu kad mi je rekao da ubuduće neće od nas naručivati motore.

'Zašto?' upitao sam ga zaprepašteno. 'Što se dogodilo?'

'Zato što se pregrijavali. Me mogu ih ni dotaknuti rukom.'

Znao sam da mu ne smijem početi protusloviti. Suviše dugo služio sam se takovim neuspjelim metodama. Zato sam pokušao dobiti od njega nekoliko potvrdnih odgovora.

'Dragi gospodine Smith, imate potpuno pravo', rekao sam mu. 'Ako se motori pregrijavaju, nema smisla da ih kupujete. Vama trebaju motori koji se zagrijavaju do određene mjere, u skladu s propisima. Nije li tako?'

Trgovac je klimnuo glavom — postigao sam, dakle, prvo 'da'.

'Koliko znam, temperatura pravilno sagrađenog motora ne smije prekoračiti temperaturu prostorije za više od 72 stupnja Farenheita. Je li to točno?'

'Da potvrdio je, 'ali se vaši motori zagrijavaju i preko te granice.'

Premda sam znao da nema pravo, nisam mu protuslovio, nego samo upitao: 'Koliko je temperatura u vašim radionicama?'

'Oko 75 stupnjeva Farenheita.'

'Ako temperaturi od 75 stupnjeva u prostoriji dodate 72 stupnja topline motara, zbroj iznosi 147 stupnjeva. Ne bi li vas ruka pekla kad biste je držali u vodi zagrijanoj na 147 stupnjeva Farenheita?'

'Svakako.'

'Onda bi možda bilo dobro da izbjegavate stavljanje rime na motor.'

'Da, zaista', — priznao je. Nakon toga brbljali smo još neko vrijeme. Na kraju je trgovac pozvao tajnicu pa smo sklopili ugovor za narudžbu u vrijednosti od nekoliko tisuća dolara.

Trebalo mi je nekoliko godina razočaranja i promašaja prije nego što sam shvatio da od prepiranja nema velike koristi, da je korisnije i zanimljivije pokušati gledati stvari očima drugih, pa ih po mogućnosti navesti na to da nam kažu 'da'.«

Mudri stari Sokrat bio je sjajan čovjek kojemu je kao malo kome u povijesti pošlo za rukom da utječe na razvoj ljudske misli. Za to ga se i danas sjećamo kao jednog od najmudrijih »nagovarača« što ih je rodio ovaj svadljivi svijet.

Kakvom se metodom služio Sokrat? Je li govorio ljudima da nemaju pravo? Nikada! Cijela njegova taktika koju danas nazivamo »Sokratovom metodom« sastojala se u tome da od sugovornika dobije potvrdan odgovor. Postavljao je takva pitanja na koja je odgovor uvijek morao biti »da«. Nakon desetak potvrdnih odgovor uvijek mora biti »da«. Nakon desetak potvrdnih odgovora, protivnik bi ustanovio da se mora složiti sa zaključkom kojemu se do pred nekoliko minuta žestoko protivio.

Idući put kad dođete u napast da sugovorniku kažete kako nema pravo, sjetite se starog Sokrata i potrudite se smisliti ljubazno pitanje na koje će odgovor neminovno biti »da«.

Stara kineska poslovice kaže: »Tko polako ide, daleko dođe.«

Peto pravilo za priklanjanje sugovornika svome načinu mišljenja glasi:

Maštajte u početku razgovora dobiti što više potvrdnih odgovora.

6. Šutnja je zlato

Kad žele druge uvjeriti u svoj način mišljenja ljudi se obično upuštaju u beskrajna tumačenja. To osobito rade trgovci i trgovački putnici, koji bi morali biti svjesni da kupac sam najbolje znade što želi kupiti. Zato bi se upravo oni morali pridržavati pravila koje kaže da valja znati saslušati kupca i obasuti ga pitanjima iz kojih ćemo saznati sve što nam je potrebno o njemu i njegovim željama.

Ne valja uskakati čovjeku u riječ, čak ni onda kad znamo da nema pravo. Prvo, zato što ćemo ga odmah u početku okrenuti protiv sebe, a drugo, stoga što nas on zacijelo neće htjeti ni saslušati dok ne izrekne sve što nam je na duši. Više se isplati strpljivo slušati i navesti ga da nam kaže ono što misli.

Pogledajmo kako se spomenuto pravilo može primijeniti u poslovnom životu. Navodim vam priču čovjeka koji je bio prisiljen da se njime posluži:

Prije nekoliko godina jedna velika američka tvornica automobila ugovarala je cijenu tapeciranih sjedala s nekoliko proizvođača. Tri tvornice tekstila izradile su za tu priliku model sjedala presvučenih raznim materijalima. Nakon što su predstavnici tvornice automobila razgledali ponude, pozvali su zastupnike spomenutih triju tvornica tekstila na sastanak gdje je napokon trebalo odlučiti o izboru uzoraka.

G. R., zastupnik jedne od tvornica tekstila, krenuo je na put s prehladom grla, te na kraju dobio tako teški napad laringitisa, da je jedva mogao govoriti.

»Kad sam idućeg jutra došao na sastanak, bio sam gotovo bez glasa,« pripovijedao je G. R. polaznicima. »U sobi su sjedili inženjeri za izradu tekstila, šef nabave, šef prodaje i generalni direktor tvornice automobila. Već nakon prvog pokušaja da im kažem 'dobro jutro', shvatio sam da neću moći izustiti ni riječi. Zato sam uzeo komadić papira i napisao im ovakvu poruku: 'Gospodo, otkazale su mi glasnice. Ne mogu govoriti.'

'Ja ću govoriti umjesto vas', ljubazno se ponudio direktor tvornice automobila, što je doista i učinio. Pokazao im je moje uzorke i pohvalio njihove dobre strane. Uslijedila je živahna rasprava o vrijednosti izloženog materijala. Budući da je zastupao moje interese, generalni direktor se u tijeku rasprave stavio na stranu moje tvornice. Ja sam u razgovoru sudjelovao samo pokojim osmijehom, kretnjom ili klimanjem glave.

Na kraju tog neobičnog sastanka bio sam nagrađen narudžbom u vrijednosti od preko milijun i pol dolara — najvećom narudžbom što sam je ikad u životu dobio.

Svjestan sam da mi to nikada ne bi bilo pošlo za rukom da sam kojim slučajem mogao govoriti, jer tada još nisam znao ono što danas znam: da se katkada i te kako isplati šutjeti, a glavnu riječ prepustiti drugome.«

Do istog zaključka došao je i Joseph Webb, službenik kompanije »Philadelphia Electric«. Webb je jednog dana krenuo na službeno putovanje, to jest u obilazak najbogatijeg predjela Pensilvanije što ga obrađuju farmeri uglavnom holandskog podrijetla.

»Zašto se ti ljudi protive uvođenju električne struje?« upitao je Webb svoga pratioca, predstavnika lokalne električne podružnice, dok su prolazili mimo velikog, lijepo uređenog seoskog imanja.

»Zato što su tvrdoglavi kao magarci«, odgovorio je ovaj s gnušanjem. »Ne shvaćaju kakve bi koristi mogli imati od električne energije, a osim toga im je dodijalo naše navaljivanje. Bezbroy sam se puta trudio da im rastumačim prednosti električne struje, ali je sve uvijek bilo uzalud.«

Premda je vjerovao da njegov pratilac ima pravo, Webb je htio i sam još jednom pokušati. Prišao je seljačkoj kući i pokucao na vrata. Vrata su se jedva odškrinula, tek toliko da je kroz uzani otvor mogao vidjeti lice starije seljakinje. »Čim je ugledala moga pratioca«, pripovijedao je kasnije Webb, »žena je ljutito zalupila vratima. No, ja sam bio uporan. Kucao sam i kucao dok se vrata nisu ponovno otvorila, premda samo na trenutak, tek toliko da nam starica kaže što misli o našoj električnoj kompaniji.

'Oprostite, gospođo Druckenbrod', rekao sam joj. 'Žao mi je što vam smetam, ali nisam došao k vama zbog elektrike, nego zato što bih želio kupiti jaja.'

Vrata su se tada malo više odškrinula, a žena me je nepovjerljivo promotrila. 'Opazio sam da gajite kokoši dominikanske vrste, pa bih htio od vas kupiti nekoliko tuceta jaja.'

Vrata su se još šire otvorila. 'Kako znate da su moje kokoši dominikanke?' upitala me radoznalo.

'Zato što i sam gajim kokoši. A moram priznati da nikada još nisam vidio tako lijepih kao što su vaše.'

'Što će vam moja jaja, ako i sami gajite kokoši?' upitala me je još nepovjerljiviše.

'Zato što su moje kokoši druge vrste i nose bijela jaja. Vi kao domaćica znate da su smeđa jaja mnogo bolja za kolače nego bijela, a moja žena pravi izvrsne kolače.'

Starica je na te riječi stupila pred kućni prag i počela me promatrati ljubaznijim pogledom. Ogledao sam se oko sebe i spazio lijepo uređeno domaće mljekarstvo.

'Gospođo Druckenbrod, kladim se da vi s vašim kokošima zarađujete više nego vaš muž sa svojim mljekarstvom.'

Te moje riječi imale su gotovo čudesan učinak. Jasno da ona više zarađuje na kokošima nego stari Druckenbrod na svojim mliječnim proizvodima, jedva je dočekala da se pohvali, samo što je starkelja tvrdoglav, pa neće to priznati. Uskoro nas je pozvala da obiđemo kokošinjac, a ja sam pri obilasku imanja zapazio razne praktične naprave što ih je starica zacijelo sama izmislila, pa sam je obasuo pohvalama i priznanjima. Usput sam joj dao nekoliko dobrih savjeta u pogledu hrane za kokoši i temperature za uzgoj pilića, te sa zanimanjem slušao njene savjete i iskustva. Uskoro smo razgovarali kao stari znanci.

U nevezanom razgovoru starica je spomenula kako su neki njeni susjedi uveli struju u kokošinjce, pa se hvale da imaju izvrsne rezultate. Zamolila me da joj iskreno kažem da li se to zaista isplati...

Dva tjedna kasnije njene su kokoši zadovoljno ključale i kokodakale obasjane toplom električnom svjetlošću. Oboje smo bili zadovoljni, oboje na dobitku: ona zbog povećanog prinosa jaja, a ja zbog potpisanog ugovora.

Znam — a to je naravoučenje ove priče — da kod nepovjerljive pensilvanijske gazdarice ne bih bio ništa postigao da sam je prvi počeo nagovarati na nešto čemu se ona očito protivila. Umjesto toga, ja sam je pustio da sama sebe nagovori na ono što sam želio. Ljudima kao što je ona ne možeš ništa prodati; takvima treba pružiti priliku da -kupe.«

Nedavno se u njujorškom »Herald Tribuneu« pojavio oglas poduzeća koje je tražilo natprosječno sposobna i iskusna suradnika. Na oglas se javio čovjek imenom Charles Cubellis. Nakon nekoliko dana Cubellis je dobio pismeni poziv da se javi na razgovor s direktorom. Prije nego što je pošao na razgovor,

Cubellis se potrudio da sazna što više o spomenutom poduzeću i njegovom osnivaču, to jest o tadašnjem direktoru. U tijeku razgovora, rekao je direktoru: »Bila bi mi čast raditi u poduzeću kao što je vaše. Koliko znam, vi ste prije dvadeset osam godina počeli od ničega, to jest od prazne sobe i pisaće mašine.«

Svaki čovjek koji uspije u životu rado će se sjećati početnih muka i tegoba. Cubellisov direktor u tome nije bio iznimka. Nadugo i naširoko pripovijedao mu je kako je započeo sa sto pedeset dolara gotovine i nekoliko originalnih zamisli u glavi. Pričao mu je o krizama malodušnosti kojima je ponekad morao podleći, o tome kako je radio praznikom i nedjeljom, dvadaest do šesnaest sati dnevno, te kako je naposljetku svladao sve teškoće i postao glavnim savjetnikom Wallstreeta. Ponosio se svojim uspjehom i uživao sjećajući se svake pojedinosti. Na kraju je uputio Cubellisom nekoliko kratkih pitanja o dotadašnjem iskustvu, te pozvao tajnika i rekao mu: »Mislim da je upravo ovo čovjek kakvog tražimo.«

Cubellis nije mogao doći k sebi od iznenađenja. Uskoro je shvatio da je uspio zato što se potrudio saznati što više o svom budućem poslodavcu, kao i zato što je pokazao iskreno zanimanje za njegovu životnu priču. Potaknuvši ga da mu pripovijeda o sebi, osvojio je njegove simpatije i ostavio na njega dobar dojam. Istina je zapravo u tome da i naši najbliži prijatelji radije pričaju o sebi i svojim uspjesima, nego da slušaju o našima.

Francuski mislilac La Rochefoucauld je rekao: »Želite li steći neprijatelje, hvastajte se pred prijateljima; želite li pak steći prijatelje, dopustite da se oni hvastaju pred vama.«

Zašto je tome tako? Zbog toga što smo ljudi i što se svi želimo osjećati važnima. Dopustimo li prijateljima da nam pokažu kako su bolji od nas, potičemo u njima osjećaj osobne važnosti, dok ih u obrnutom slučaju pobuđujemo k zavisti i ljubomori.

Jedna njemačka poslovice kaže: »Die reinste Freude ist die Schadenfreude«, što u slobodnom prijevodu znači otprilike ovo: »Najčišći oblik radovanja je zlobno likovanje nad nevoljama onih kojima zavidimo.« Ili, kraće rečeno: »Iskreno se radujemo samo nevoljama drugih ljudi.«

Na žalost je tako. Mnogi vaši takozvani prijatelji zacijelo više uživaju u vašim nevoljama nego u vašim uspjesima.

Stoga ćete više postići ako se ne budete hvalisati vlastitim uspjesima, nego ih dapače umanjivali u očima drugih. Skromnost je vrlina mudrih. Humorist Irwin Cobb dobro je znao tu veliku istinu. Kad se jednom kao svjedok obreo na sudu, odvjetnik ga je zapitao:

»Gospodine Cobb, vas drže jednim od najslavnijih pisaca Amerike. Mislite li da je to točno?«

»Zacijelo zato što imam više sreće nego pameti«, odgovorio je Cobb.

Pokušajmo biti skromni, jer — ruku na srce — ni vi ni ja ne možemo se pohvaliti velikom pameću. Do sto godina ležat ćemo zaboravljeni od svijeta, a život je suviše kratak da bismo drugima dodijavali pričama o našim sitnim uspjesima. Radije potaknimo ljude da nam pričaju o sebi. Razmislimo li trezvenije, uvidjet ćemo da se nemamo čime hvalisati. Ako je netko bistriji od drugih ljudi, to je u prvom redu zbog toga što se rodio s neznatno većom dozom joda u štitnjači. Razlog, priznat ćete, koji ne može biti dovoljan za zlobno uživanje u »gluposti« drugih.

Šesto pravilo za priklanjanje sugovornika našem načinu mišljenja glasi:

Glavnu riječ nastojte prepustiti sugovorniku.

7. Kako potaknuti ljude na suradnju

Prirodno je da su svakom čovjeku vlastite zamisli milije od onih što mu ih serviraju drugi, pa makar i na srebrnom pladnju. Stoga griješe ljudi koji po svaku cijenu žele okolini naturiti svoje mišljenje. Mnogo je bolje dati nekoliko sugestija te dopustiti čovjeku da razmisli o njima i dođe do vlastitih zaključaka. Primjer: A. Seltz, šef prodajne službe jedne filadelfijske tvornice automobila osjetio je da su službenici u njegovom odjelu izgubili volju za rad, da su postali malodušni i neorganizirani. Shvatio je da ih treba ohrabriti i dati im novog poticaja za rad, pa ih je pozvao na sastanak i zamolio da mu otvoreno kažu što od njega kao od šefa očekuju. Sve želje i prijedloge Seltz je zapisao na ploču, a zatim im rekao: »Nadam se da ću moći udovoljiti vašim željama i opravdati vaša očekivanja. A sada mi, molim vas, recite što ja od vas mogu očekivati.« Odgovori su bili brojni: vjernost, poštenje, radnu inicijativu, optimizam, drugarstvo, osam sati uzornog rada. Jedan mu je čak rekao da je spreman raditi četrnaest sati dnevno. Sastanak se pokazao vrlo korisnim: potaknuo je ljude na razmišljanje i ulio im novo oduševljenje za rad. Prodaja je uskoro porasla iznad očekivanja.

»Bilo je to kao da su moji suradnici sklopili sa mnom neku vrstu moralnog pakta«, pripovijedao je kasnije Seltz. »Čvrsto su se pridržavali datih obećanja. Shvatio sam da im nije trebalo ništa drugo nego malo razumijevanja i poticaja za zajedničko rješavanje problema.«

Nitko ne voli savjete i naređenja. Mnogo nam je milije znati da radimo po vlastitoj pameti i osjećati da se naše odluke poštuju i cijene. Drago nam je kad nas naši suradnici pitaju za naše želje, zamisli i težnje, te kad poštuju naš rad. Uzmimo, na primjer, slučaj Eugenea Wessona, prodavača tekstilnih uzoraka. Wesson je godinama uzalud nudio uzorke svoje tvornice jednom od vodećih njujorških modnih kreatora. Odgovor je svaki put bio: »Hvala, za sada nas to ne zanima.«

Nakon stotinjak neuspjelih pokušaja, Wesson je shvatio da s njegovim načinom rada nešto nije u redu. Zato je odlučio upisati tečaj o pravilnom ophođenju s ljudima, ne bi li dobio nove ideje i stekao više volje za rad. Uskoro je promijenio taktiku: pokupio je iz tvornice pola tuceta nedovršenih crteža za uzorke i odnio ih tvrdoglavom modnom kreatoru. »Došao sam vas zamoliti da mi učinite malu uslugu«, rekao mu je. »Donio sam vam nekoliko nedovršenih crteža, pa vas molim da ih pogledate i kažete mi što bi još trebalo dodati kako bi uzorci odgovarali vašim željama.«

Kreator je pogledao crteže i zamolio Wessona da mu ih ostavi i dođe po njih nakon nekoliko dana. Tri dana kasnije kreator je Wessonu dao detaljne upute za razradu crteža. Tvornički crtači dovršili su ih u skladu s kreatorovim željama. Tako je napokon cijela zbirka uzoraka bila otkupljena.

Wesson je u godinu dana modnoj kući prodao na stotine uzoraka, pridržavajući se, dakako, kreatorovih želja. To mu je donijelo tisuću i pol dolara provizije i beskrajno mnogo radnog oduševljenja. »Sada mi je jasno zašto mi posao godinama nije išao od ruke«, kaže Wesson. »Htio sam prodavati ono što se meni činilo zgodnim, ne obazirući se na želje kupaca. Otkako surađujem s njima, ja gotovo više i ne prodajem robu. Budući da je kreiraju prema svojim potrebama, oni je sada sami kupuju.«

U doba kada je Theodore Roosevelt bio guverner države New York, uspostavio je posve neuobičajeni oblik suradnje s političkim vođama koji se nisu slagali s nekim njegovim radikalnim stavovima. Evo što o tome sam priča:

»Uvijek kad bih se našao pred problemom postavljanja novog čovjeka na neki odgovorni položaj u državnoj službi, pozvao bih k sebi političke vođe da čujem njihove prijedloge. Prvi prijedlog obično je bivao u korist nekog istrošenog, starog političara, čovjeka kojega treba 'zbrinuti'. Ja bih im tada napomenuo da bi bilo pogrešno imenovati takva čovjeka, jer javnost njime neće biti zadovoljna. Idući prijedlog bio je obično sličan prvome: opet nekakav propali političar, lovac na položaje, čovjek bez izrazito mnogo dobrih ili loših strana. Ponovno sam odgovarao da takav čovjek ne bi mogao zadovoljiti očekivanja javnosti i zamolio ih da pokušaju pronaći primjerenijeg kandidata. Prilikom treće konzultacije izbor bi pao na kandidata koji je po mom mišljenju dolazio u obzir, premda ne bez zamjerki. Zahvalivši im na trudu, zamolio bih političare da pokušaju još jednom. Četvrti bi me prijedlog u pravilu uspio zadovoljiti, to jest obično je to bio čovjek kojega sam imao na umu. Tada bih imenovao predloženog kandidata, hvaleći moje mudre savjetnike i njihov razuman izbor. Rekao bih im da pristajem njima za ljubav, te da zauzvrat očekujem suradnju. Suradnju sam zaista uvijek i dobivao: imao sam gotovo uvijek njihovu jednoglasnu podršku pri usvajanju mojih radikalnih reformi.«

Jednom riječju, Roosevelt nije žalio truda da se posavjetuje s ljudima i da im pokaže kako cijeni njihovo mišljenje. Stavljajući im u usta vlastite želje, stvarao je u njima osjećaj da su do važnih odluka došli posve sami.

Sličnom tehnikom poslužio se P., njujorški trgovac automobilima jednom kad je imao posla s osobito izbirljivim Škotom. Premda mu je trgovac pokazao velik izbor starih i rabljenih automobila, Škot ni sa čim nije bio zadovoljan: kod jednoga ga je smetalo ovo, kod drugoga ono, a činilo se da mu je zapravo teško odriješiti kesu. Trgovac se stoga obratio mojim polaznicima za savjet.

Nagovorili smo ga da prestane igrati trgovca i pokuša stvoriti kod Škota osjećaj da kupuje ono što se njemu sviđa, zato što to sam želi.

Dogodilo se da je tri dana kasnije neki čovjek kupio od istog trgovca novi auto i zamolio ga da mu proda stari. Pretpostavljajući da bi Škotu takav auto mogao biti po volji, trgovac ga je nazvao i zamolio da svrati u trgovinu. »Vidim da se razumijete u automobile, pa vas molim da pogledate ovaj auto, da ga isprobate i da mi savjetujete prodajnu cijenu«, rekao mu je.

Polaskan takvom molbom, Škot se zadovoljno nasmiješio. Najzad netko traži njegovo mišljenje! Eto napokon priznanja njegovom dobrom poznavanju automobila! Spremno je sjeo u auto i vozio se nekoliko sati. Kad se vratio, rekao je trgovcu: »Po mom mišljenju auto vrijedi tri stotine dolara. Ako ga možete dobiti za te novce, napraviti ćete dobar posao.«

»A hoćete li ga vi kupiti za tristo dolara?« upitao je trgovac Škota. Ovaj je pristao. Tristo? Pa naravno! Ta to je bila njegova procjena; nitko mu ništa nije nametnuo. Posao je sklopljen istog časa.

Istom metodom poslužio se bruklinški trgovac rentgenskim aparatima u doba proširivanja glavne bruklinške bolnice. Budući da je sagrađen novi bolnički odjel koji je trebao biti opremljen najsuvremenijim rentgenskim aparatima, šef rentgenskog odjela, doktor L., našao se pred problemom izbora opreme. Zasut ponudama trgovaca, nije mogao odlučiti koji bi tip opreme bio najprikladniji za novi bolnički odjel. Upućen u tajne ljudske psihologije, spretni bruklinški trgovac napisao mu je ovo pismo:

»Naša tvornica nedavno je počela izrađivati novu vrstu rentgenskih aparata.

Prva je serija već dovršena, ali smo svjesni činjenice da aparati još nisu savršeni i da ćemo ih morati dotjerivati. Stoga bismo vam bili vrlo zahvalni kad biste našli vremena da ih pogledate i savjetujete nam što bi još trebalo učiniti kako bi aparati posve zadovoljili potrebe vaše struke. Znamo da ste veoma zaposleni pa će nam biti drago da vam učinimo uslugu, to jest da pošaljemo auto po vas kad god vam to bude zgodno.«

»Pismo me je iznenadilo, ali sam se u istom trenutku osjetio polaskanim«, pričao je kasnije doktor L. mojim polaznicima. »Nikada mi se još nijedan proizvođač rentgenske opreme nije obratio s molbom za savjet. Premda sam u to doba zaista imao mnogo posla, našao sam vremena da se odazovem ljubaznom pozivu. Proučavajući aparate, došao sam do zaključka da su izvrsni i da će potpuno odgovarati našim potrebama. Nitko me nije silio da ih kupim. Naprotiv, imao sam osjećaj da ih kupujem zato što sam to ja odlučio, dakako u ime bolnice. Uvjerio sam se u njihove odlike i doskora kupio nekoliko komada.«

Još jedan primjer iz politike: pukovnik Edward House bio je dugo godina glavni savjetnik američkog predsjednika Woodrowa Wilsona, premda nije bio član Wilsonove vlade. Slučajno znamo kako mu je to polazilo za rukom, jer je ostao sačuvan članak iz njujorškog »Saturday Evening Posta« u kojemu je Houseov prijatelj D. Smith citirao neke Houseove izjave:

»Kad sam pobliže upoznao predsjednika Wilsona, shvatio sam da se ne opire prijateljskom savjetu, te da na njega nije teško utjecati ukoliko to radimo oprezno i nenametljivo. Trebalo ga je samo zainteresirati za određenu zamisao i pustiti ga da o njoj u miru razmisli. Prvi moj pokušaj u tom smislu sasvim je slučajno urodio plodom. Prilikom jedne posjete Bijeloj kući savjetovao sam predsjedniku određeni politički potez koji njemu, čini se, nije bio po volji.

Nismo o tome više razgovarali, pa sam se začudio kad je Wilson nakon tri dana za vrijeme jedne službene večere počeo govoriti o mom prijeku kao da je njegov vlastiti.«

Mislite li da je House Wilsonu zbog toga prigovorio? Da mu je predbacio ste se kiti tuđim perjem? Ne, nije. Bio je suviše pametan da bi se borio za osobno priznanje. Houseu je bilo stalo do provođenja politike u djelo, pa je ostavio Wilsona u uvjerenju da je zamisao u cjelini njegova. Štoviše, odao mu je javno priznanje za tako mudar politički potez.

Imajte na umu da su ljudi s kojima svakodnevno dolazite u dodir isto toliko ljudi koliko je bio predsjednik Wilson, te da je stoga mudro pridržavati se Houseove taktike.

Moram priznati da sam i sam bio svjedokom njezine uspješnosti jednom kad sam tražio najprikladniji kamp u predjelu New Brunswicka gdje sam kanio ljetovati. Obratio sam se za pomoć turističkom uredu, moleći ih da mi pošalju prospekte s popisom kampova i privatnih iznajmljivača soba. Duskora sam bio zasut svom silom ponuda, prospekata i vodiča, pa nikako nisam mogao odlučiti što da izaberem. Srećom, pomogao mi je mudri vlasnik jednog kampa: poslao mi je adrese i telefonske brojeve nekoliko Njujorčana koji su prethodnih godina bili njegovi gosti i savjetovao mi da ih pitam za iskustva. Čudnim slučajem, dogodilo se da je jedan od ljudi na popisu bio moj stari znanac, pa sam ga nazvao, saznao od njega sve što me zanimalo i brzojavio vlasniku datum dolaska.

Dok su se drugi trudili da mi prodaju svoje usluge, mudri ugostitelj pustio me je da biram i da ih sam kupim. Uspio je.

Sedmo pravilo za priklanjanje ljudi svome načinu mišljenja glasi:

Pobudite u čovjeku osjećaj da je ideja njegova.

8. Čarobna formula

Znamo da nije uvijek mudro napasti sugovornika i početi ga uvjeravati kako nema pravo. Mnogo je važnije pokušati ga razumjeti i dokučiti razloge njegovih ponekad tvrdokornih stavova. Moram priznati da je za to potrebno mnogo širine i trpeljivosti. Otkrijete li jednom skrivene razloge čovjekova mišljenja i ponašanja, pružit će vam se mogućnost da utječete na njegove postupke, pa čak možda i da ovladate cjelokupnom njegovom ličnošću.

Umjesto da ga napadate, pokušajte se uživjeti u njegov položaj. Upitajte sami sebe: »Kako bi meni bilo da sam u njegovoj koži?« Budete li tako postupali, prištedjet ćete sebi brojna razočaranja, a ujedno ćete proniknuti u mnoge tajne ljudske prirode.

»Zastanite na trenutak,« kaže Kenneth Goode u svojoj knjizi Kako ljude pretvoriti u anđele, »zastanite i usporedite vlastite interese s interesima drugih ljudi. Shvatit ćete da smo svi isti. Uvidjet ćete da... se uspjeh u ophođenju s ljudima temelji na spremnosti za razumijevanje njihovih mišljenja.«

Već godinama provodim slobodno vrijeme u šetnji i jahanju parkom pokraj kuće u kojoj stanujem. Veliki sam ljubitelj prirode, pa mi je teško kad vidim kako ljudi neodgovorno uništavaju drveće i nasade. Osobito me zabrinjavaju šumski požari do kojih u mome parku često dolazi zbog dječaka koji se ondje igraju Indijanaca i pale vatru na kojoj kuhaju kobasice i jaja. Požari ponekad uzmu toliko maha da u pomoć moraju dolaziti vatrogasci. Premda u parku postoji natpis s upozorenjem da je zabranjeno paliti vatru, njega gotovo nitko ne primjećuje.

Jednom sam došao u priliku da — iako bez ovlaštenja — preuzmem ulogu policajca. Tek pošto sam učinio ono što sam smatrao svojom građanskom dužnošću, shvatio sam da sam pogriješio. Ugledavši vatru, prišao sam dječacima i strogo im rekao da ću ih prijaviti policiji ako je smjesta ne ugase. Dječaci su me poslušali, premda nerado i s osjećajem neprijateljstva. Siguran sam da su je ponovo upalili čim sam im okrenuo leđa. Zašto sam pogriješio? Zato što nisam ni pokušao shvatiti dječake i njihovu potrebu za igrama u prirodi. Malo-pomalo uvidio sam da je mnogo bolje prići im i reći nešto otprilike ovako:

»Kako se zabavljate, dečki? Kakav to objed pripremate? Kad sam bio u vašim godinama obožavao sam paliti vatru. To me još i danas veseli. Ipak, vatra u parku može biti vrlo opasna. Znam da nemate loše namjere, ali drugi dječaci nisu pažljivi kao vi. Dođu u park, zapale vatru, a kad završe s igrom, zaborave je ugaziti. Uskoro bukne požar i uništi drveće. Ne budemo li pazili, park će domalo ostati bez zelenila. Zato je kažnjivo paliti vatru u parku. Da vas vidi policajac mogao bi vas prijaviti. No ja vam ne želim kvariti veselje. Znam koliko uživate u igri, pa vas samo molim da odmah uklonite suho lišće oko ognja i da zaspete vatru zemljom prije nego što pođete kući. A kad drugi put opet poželite paliti vatru, budite ljubazni, pođite s onu stranu brežuljka gdje je jama s pijeskom ... Tamo vam se ništa ne može dogoditi. Doviđenja, dečki. Lijepo se zabavljajte.«

Takvim i sličnim riječima postigao sam više nego tisućama prijetnji. Pobudio sam u dječacima želju za suradnjom, a pristupajući im kao razumnim i sebi ravnim bićima potakao njihov ponos. Na kraju smo i ja i oni imali osjećaj da smo učinili dobro dijelo.

Sjetite se ove zgrade sutradan kad naiđete na tvrdoglava sugovornika. Zastanite na trenutak, zatvorite oči i zapitajte se: »Kako ću ga najlakše navesti da učini baš ono što ja želim? I zašto on misli baš tako kako misli?« Priznajem da će vam za takav postupak trebati vremena i strpljenja, no uspjeh, vjerujte, neće izostati. Postići ćete ono što želite na prijateljski, ljudski način, bez uvreda i nerviranja. »Prije nego što odem na razgovor s nekom važnom osobom,« rekao je Dean Donham, predavač na Višoj trgovačkoj školi u Harvardu, »radije ću provesti dva sata šetajući pločnikom pred njegovim uredom, nego da mu iziđem pred oči ne znajući što da kažem i što bi mi on — gledajući problem sa stoga stajališta mogao odgovoriti.«

Šo vas čitanje ove knjige potakne, samo na jedno, to jest na želju da s više spremnosti pokušate promatrati probleme očima drugih ljudi, držim da ste postigli željeni cilj.

Osmo pravilo stoga glasi:

Nastojte promatrati stvari očima drugih ljudi.

9. Riječi za kojima svi žudimo

Bilo bi divno kad bi postojala riječ kojom bismo — kao čarobnim štapićem iz bajke — mogli spriječiti prepirku, izgladiti nesporazum i odagnati neprijateljske osjećaje među ljudima.

Nešto slično ipak postoji, a to je razumijevanje. Rečenica kao na primjer: »Ne zamjeram vam što tako mislite, jer bih na vašem mjestu zacijelo posve isto osjećao«, pomoći će vam da smirite i najljućeg neprijatelja. Što se pak tiče iskrenosti takve rečenice, istina je da biste na mjestu drugog čovjeka osjećali na sličan ili čak isti način. Naša narav, temperament i način reagiranja posljedica su mnogih činilaca: genetskog nasljeđa, odgoja i okoline u kojoj smo odrasli. Da ste, recimo, živjeli u sličnim uvjetima kao Al Capone, vjerojatno biste bili postali kriminalac. Da ste se rodili u hinduskoj obitelji na obalama Brahmaputre, da li biste štovali krave i zmije.

Pokušate li razmišljati na takav način, shvatit ćete da je vaš osobni udio u oblikovanju vaših mana i vrlina zapravo vrlo malen. Isto važi i za druge ljude. Stoga će biti dobro da to imate na umu idući put kad se suočite s naoko nerazumnim, tvrdoglavim postupcima druge osobe. Umjesto da je odmah oštro osudite, bolje će biti da se nad njom sažalite i da je pokušate razumjeti.

Većina ljudi s kojima se svakodnevno srećemo žudi za razumijevanjem i suosjećanjem. Uspijete li zadovoljiti tu sitnu ljudsku potrebu, bit ćete nagrađeni zahvalnošću i naklonošću bližnjih.

Sjećam se jedne svoje radio-emisije o poznatoj američkoj spisateljici Louisi Alcott, autorici popularnog romana *Male žene*. Dok sam govorio slušateljima o životu spisateljice, dvaput mi se potkrala naoko nevažna greška: rekao sam da je spisateljica živjela i radila u američkom mjestancu Concord, država New Hampshire, umjesto — dakako — Concorde, država Massachusetts. Da mi se greška samo jednom omakla, slušatelji bi mi zacijelo bili oprostili, no dva puta

— čini se da je bilo previše. Uskoro su me zasuli pismima i telegramima, izražavajući negodovanje zbog tako grube pogreške. Oštrinom i indignacijom osobito se isticalo pismo neke stare dame iz Filadelfije, koja je i sama bila podrijetlom iz Concordea u državi Massachusetts. Zamjerila mi je s toliko gorčine kao da sam u najmanju ruku tvrdio da je spisateljica pripadnica ljudožderskog plemena iz Nove Gvineje. Pročitavši pismo, pomislio sam: Sva sreća što nisam oženjen takvom aždajom!« Gotovo sam došao u napast da joj odgovorim kako je, doduše, istina da sam napravio zemljopisnu grešku, ali se ona svojim bezobraznim pismom ogriješila o sva pravila lijepog ponašanja. Već sam bio zasukao rukave i dohvatio pero, kad sam se u zadnji čas svladao.

Shvatio sam da bi svaka budala bila u stanju napisati uvredljiv odgovor, a ja nipošto nisam htio ispasti budalom. Želio sam se uzdignuti iznad trenutačnog osjećaja bijesa, a mržnju zamijeniti razumijevanjem. Shvatio sam to pismo kao izazov vlastitoj prirodi. »Da sam na njenom mjestu, zacijelo bih jednako postupio«, pomislio sam, trudeći se da je shvatim. Kad sam se idući put zatekao u Filadelfiji, telefonirao sam joj u želji da izgladim nesporazum. Razgovor je tekao otprilike ovako:

Ja: Želio bih vam zahvaliti na pismu što ste mi ga nedavno poslali.

Ona: S kime imam čast razgovarati?

Ja: Ne poznajete me osobno. Ime mi je Dale Carnegie. Prije nekoliko tjedana slušali ste moju emisiju o Louisi Alcott u kojoj mi se potkrala neoprostiva greška u vezi s mjestom spisateljčina rođenja. Želio bih vam se ispričati zbog tako glupe omaške i zahvaliti vam što ste me na nju pismeno upozorili.

Ona: Molim vas nemojte se ispričavati. Ja bih se, dapače, morala vama ispričati zbog tona onog pisma. Oprostite, molim vas, nisam se mogla svladati.

Ja: Nikako! Svjestan sam svoje greške. Svaki školarac zna da je Louise Alcott rođena u Massachusettsu. Prošle sam se nedjelje javno ispričao radio--slušateljima, a vas sada osobno molim za oprostjenje.

Ona: Možda ćete me shvatiti kad vam kažem da sam cijelo djetinjstvo proživjela u Concordeu. Moja porodica je podrijetlom iz toga kraja, pa je prirodno da se ponosim starim zavičajem. Zasmetalo me kad sam čula da ste naš lijepi Concorde smjestili u New Hampshire. Sada me je međutim stid zbog onog pisma.

Ja: Potpuno vas razumijem. Vjerujte mi da me je greška nemalo pogodila, jer nisam naškodio državi Massachusetts, nego samom sebi. Ljudi vaše naobrazbe rijetko kada nađu vremena za pismeno komentiranje radio-emisija. Nadam se da ćete me upozoriti ako mi se ubuduće potkrade slična greška.

Ona: Drago mi je da se niste uvrijedili i da ste tako prijateljski primili moju kritiku. Zaista ste simpatičan čovjek. Žao mi je što vas osobno ne poznajem. Isprikom i nastojanjem da shvatim

uvrijeđenu slušateljicu, postigao sam istu reakciju s njene strane. Bilo mi je drago što sam se uspio svladati, te na uvredu odgovoriti ljubaznošću. Više mi je zadovoljstva prčinjala spoznaja da sam pridobio njenu naklonost, nego užitek što bih ga bio doživio da sam joj kojim slučajem pokušao odvratiti istom mjerom.

Ljudi koji se bave politikom znaju što znači svakodnevno spoticanje o trnovite probleme međuljudskih odnosa. Američki predsjednik Taft nije u tome bio iznimka. Iskustvo ga je naučilo da cijeni golemu kemijsku vrijednost suosjećanja kao neutralizatora kiseline neprijateljskih osjećanja. U svojoj knjizi Etika na djelu Taft pripovijeda kako je jednom uspio stišati bijes neke razočarane, ambiciozne majke:

»Žena jednog utjecajnog američkog političara mjesecima mi je dodijavala molbama da joj namjestim sina. Radilo se o visokom položaju u državnoj službi. U tome je uspjela dobiti podršku brojnih senatora i članova Kongresa, te dolazila s njima k meni da vidi kako se zauzimaju za njenu molbu. Kako je za spomenuto mjesto bilo potrebno tehničko znanje kojega njezin sin nije imao, imenovao sam na taj položaj drugog čovjeka, po savjetu načelnika dotičnog odjela. Razočarana majka napisala mi je pismo u kojemu me je okrivila za nezahvalnost i nerazumijevanje. Mogao sam je napraviti najsretnijom ženom na svijetu, da sam samo htio, pisala je. To joj je valjda hvala za sav trud što ga je za mene uložila u izbornoj kampanji.

Dogodi li vam se da primite takvo pismo, obično ćete reagirati još oštrijim odgovorom. Međutim, ako ste mudri pismo nećete odmah poslati, nego ga zaključati u ladicu i ostaviti da se 'kiseli' dan, dva. Nakon toga — jer oštrim odgovorima na oštra pisma treba otprilike dva dana čekanja — otključat ćete ladicu, pročitati što ste napisali i shvatiti da nema smisla dolijevati ulje na vatru. Upravo sam tako i ja postupio. Počeka sam nekoliko dana, a zatim sjeo i uvrijeđenoj majci napisao najuljudniji mogući odgovor, uvjeravajući je da shvaćam njeno razočaranje, premda zaista nisam imao izbora. Budući da je za spomenuto mjesto bilo potrebno tehničko znanje, morao sam popustiti željama načelnika odjela i imenovati čovjeka s odgovarajućim kvalifikacijama. Izrazio sam nadu da će njezin sin zadovoljiti očekivanja na položaju što ga trenutačno zauzima, te tako ispuniti sve njezine majčinske želje. To ju je smekšalo, pa mi je odgovorila pisamcem u kojemu se ispričala za svoju nepromišljenost.

To, međutim, nije kraj priče. Kako rješenje o namještenju novoizabranog službenika nije odmah bilo izdano, slučaj se otegao. Uskoro sam dobio još jedno pismo, koje je tobože pisao muž, premda je rukopis očito bio njen. Iz njega sam saznao da je žena uslijed silne živčane napetosti i velikog razočaranja teško oboljela, te da vjerojatno ima rak na želucu. Jedino što bi je moglo obradovati i pomoći joj da što prije ozdravi bilo bi da na još nepopunjeno mjesto ipak pokušali postaviti njenog sina. Nije mi preostalo ništa drugo nego da napišem novo pismo, naslovljujući ga ovaj put na muža. Izrazio sam mu sućut zbog ženine bolesti i nadu u pogrešnost dijagnoze. Na kraju sam dodao da odista ne mogu poništiti već gotovo rješenje za radno mjesto. Na koncertu što je dva dana kasnije održan u Bijeloj kući u čast novoimenovanog vladinog službenika, među prvima su me pozdravili upravo taj političar i njegova žena, dotada — na samrtnoj postelji.«

Vodeći američki muzički menadžer Sol Hurok imao je u svojoj dugogodišnjoj karijeri posla s najvećim umjetnicima na svijetu: s Isadorom Duncan, Pavlovom, Chaplinom i si. »Jedini način da opstanete s tako temperamentnim ličnostima jest da pokažete razumijevanje i suosjećanje za sve njihove mušice«, rekao je Hurok. Hurok je tri godine bio impresario glasovitog basa Fjodora Šaljapina. Razmaženi velikan ponašao se hirovitije od najrazmaženijeg djeteta i po Hurokovim riječima bio »u svakom pogledu gori od vraga«.

Šaljapin bi, na primjer, oko podneva nazvao Huroka i potužio mu se: »Sol, strašno se osjećam. Užasno me boli grlo. Večeras nikako neću moći pjevati.« Hurok mu, dakako, ne bi protivrječio, jer je dobro znao kako treba postupati sa zvijezdama. Otrčao bi u Šaljapinov hotel i zasuo ga izrazima suosjećanja. »Šteta«, rekao bi tužno. »Žao mi je što se tako loše osjećate. Jasno je da večeras ne možete nastupiti. Otkazat ću predstavu. To će vas, doduše, koštati nekoliko tisuća dolara, no što to znači za tako slavna čovjeka?«

Na to bi Šaljapin uzdahnuo i rekao: »Ne bi bilo loše da navratite oko pet po podne. Možda ću se do tada bolje osjećati.«

Hurok bi oko pet sati ponovo dojurio u hotel, pun razumijevanja za bolesnika. Ponovio bi da će otkazati predstavu, a Šaljapin bi se smilovao i rekao:

»Nemojte. Dođite oko sedam, možda se nešto promijeni.«

Pola sata prije zakazane predstave Šaljapin bi pristao da pjeva uz uvjet da Hurok iziđe na pozornicu i obavijesti publiku kako veliki umjetnik zbog neočekivane prehlade neće biti u formi. Hurok bi, dakako, pristao, premda je znao da laže i da neće održati obećanje. Bio je to jedini način da slavnoga basa izvuče na pozornicu.

U svojoj knjizi Psihologija obrazovanja dr Arthur Gates kaže: »Ljudska vrsta žudi za suosjećanjem. Dijete na sav glas jadikuje zbog najobičnije ogrebotine, a katkada je čak spremno samo sebe povrijediti kako bi izmamilo sućut i pažnju okoline. Iz istog razloga odrasli vole pokazivati vlastite povrede, pričati o nezgodama, bolestima i pojedinostima proživljenih kirurških operacija. Samosažaljenje nad stvarnim ili umišljenim nedaćama je tako reći sveopća pojava.«

Zato deveto pravilo za priklanjanje ljudi svome načinu mišljenja glasi:

Suosjećajte sa željama i mišljenjima drugih. 1

10. Imajte povjerenja u ljude

U Missouri ju, domovini legendarnog američkog odmetnika Jamesa Jessea, ljudi još i danas pričaju kako je Jesse novac dobiven pljačkanjem vlakova i banaka dijelio siromašnim misurskim seljacima, znajući da će im i te kako dobro doći za otplatu imovine pod hipotekom. Nasilnik u očima zakona, Jesse je sebe zacijelo smatrao velikim dobročiniteljem, kao što su to dvije generacije kasnije činili Dutch Schultz, revolveraš Crowley i Al Capone. Činjenica je da svaki čovjek — uključujući i onoga što ga svakodnevno promatrata u zrcalu — ima visoko mišljenje o sebi, da voli vjerovati u vlastito poštenje, dobrotu i nesebičnost.

U jednoj od svojih analitičkih studija J. Pierpont Morgan je primijetio da čovjeka na akciju potiču obično dva motiva: stvarni i prividni. Stvarni motiv je ono što doista želimo učiniti, a prividni ruho u koje ga zaodijevamo. Svaki čovjek misli prvenstveno na svoje stvarne motive, pa njih ne treba posebno isticati. Bolje se pozvati na plemenite ciljeve, na ruho u koje su stvarni motivi zaodjeveni. Želite li izmijeniti čovjeka, pronađite u njemu ono što je dobro, potaknite ga na ostvarivanje plemenitih ciljeva.

Ukoliko mislite da je ovakav pristup suviše idealističan, pokušat ću vam primjerom dokazati suprotno. H. Farrell, koji se bavio iznajmljivanjem stanova, imao je jednom neprilika s nekim nezadovoljnim stanarom, premda se uselio u stan obavezavši se da će u njemu ostati godinu dana s najamnom od 55 dolara mjesečno, stanar je nakon nepunih deset mjeseci odjednom obavijestio kućevlasnika da će se odseliti prije roka, bez obzira na potpisani ugovor.

»Stanar je s porodicom u stanu proveo cijelu zimu, to jest najskuplji dio godine«, pričao je Farrell polaznicima tečaja. »Bio sam svjestan da ću pred jesen teško naći novog stanara, te da će stan zbog toga nekoliko mjeseci vjerojatno ostati prazan. Bio sam bijesan, jer sam shvatio da ću izgubiti najmanje dvjesto dolara. Kao stanodavac imao sam pravo upozoriti stanara na potpisani ugovor i zahtijevati od njega da plati stanarinu za cijelu godinu, kako se bio obavezao, bez obzira hoće li ostati u stanu ili ne. Ipak, u tom sam slučaju odlučio poći drugim putem.

Kloneći se scena i neugodnih okršaja, mirno sam mu rekao: 'Gospodine Doe, pažljivo sam vas saslušao, ali još uvijek ne vjerujem da želite iseliti iz stana. Dugogodišnje iskustvo u iznajmljivanju naučilo me ponešto o ljudskoj prirodi, a moram reći da ste mi se od početka činili pouzdanim i časnim čovjekom koji znade držati zadanu riječ. U to još uvijek vjerujem, pa sam spreman preuzeti stanoviti rizik. Predlažem vam da do kraja mjeseca dobro razmislite o svojoj odluci. Ako mi prvoga u mjesecu — to jest na dan kada se ubire stanarina — dođete i kažete da ostajete pri svom naumu, dajem vam časnu riječ da ću pristati na raskid ugovora bez ikakve odštete. U tom slučaju morat ću sam sebi priznati da sam pogriješio ocjenjujući vas kao čovjeka. Za sada ipak još vjerujem da ste čovjek od riječi i da ćete se pridržavati ugovora. Jer, na kraju krajeva, odluka da li ćemo se ponašati kao ljudi ili kao neljudi ovisi samo o nama.'

Početak idućeg mjeseca stanar mi je osobno donio stanarinu. Rekao je da je nakon razgovora sa ženom odlučio ostati u stanu, jer bi bilo nepošteno prekršiti ugovor.«

Sličnom taktikom poslužili su se John Rockefeller i jedan poznati engleski političar kad su u novinama naišli na fotografije sebe i svojih obitelji koje im se nisu, činile zgodnim. Rockefeller se obratio uredniku s molbom da prestane objavljivati slične fotografije, jer one štete ugledu njegovih sinova, dok se političar pozvao na majku i ranjivost majčinskih osjećaja.

Kada je Cyrus Curtis, bogati vlasnik vodećeg američkog tjednika »The Saturday Evening Post« i revije »Ladies Home Journal« bio na početku karijere, nije imao novaca za plaćanje visokih honorara vrsnim piscima i novinarima. Kako ih je ipak htio privući k sebi, često je apelirao na njihovu plemenitost i dobrotu.

Tako je za suradnicu pridobio glasovitu spisateljicu Loursu Alcott, i to u doba kad je ona bila na vrhuncu slave. Postigao je to na taj način da joj je poslao ček od sto dolara s molbom da ga uputi dobrotvornoj ustanovi koja joj je osobito prirasla srcu.

Skeptični bi čitatelj na sve ovo mogao reći: »To možda pali kod tipova kao što su Rockefeller, engleski političar i neka sentimentalna spisateljica. Ali pokušaj ti, dragoviću moj, na taj način obrlatiti okorjele dužnike s kakvima ja imam posla i natjerati ih da ti plaćaju račune!«

Slažem se da nijedna taktika ne može biti jednako primjenjiva i jednako uspješna u svim slučajevima i kod različitih vrsta ljudi. Ukoliko ste zadovoljni dosadašnjim rezultatima, ionako ćete se pridržavati vlastitih pravila. Ako pak niste, zašto ne biste pokušali nešto novo?

Možda će vam se svidjeti ova istinita priča što može poslužiti dokazom da je pozivanje na ljudsku plemenitost primjenjivo i u slučajevima utjerivanja dugova. Ispričat ću vam je riječima mog bivšeg polaznika Jamesa Thomasa: »Automobilska firma u kojoj radim imala je jednom neprilika sa šest mušterija koje nisu htjele platiti račune za popravak automobila. Nijedan među njima nije se žalio na cjelokupni iznos, ali je svaki tvrdio da je jedna od stavki u računu nepošteno zaračunata. Budući da je prilikom preuzimanja popravljenog automobila svaki pojedini od šestoro spomenutih vlasnika potpisom potvrdio popravak kvara, uprava firme smatrala je da ima potpuno pravo tražiti od mušterija cjelokupni trošak popravka, pa im je to jasno i rekla. Pogriješila je, dakle, već na početku.«

Kako bi utjerao neplaćene račune, šef računovodstva poduzeo je slijedeće:

1. Pozvao je sve dužnike i zatražio od njih da smjesta isplate dug.
2. Jasno im je dao do znanja da firma ima apsolutno i nedvojbeno pravo, što će reći da je stranka apsolutno i nedvojbeno pogriješila.
3. Naglasio je da se firma razumije u automobile bolje od ma kojeg vlasnika, te da stoga nikakvi pregovori ne dolaze u obzir.

»Takav postupak izazvao je, dakako, beskonačno prepucavanje bez ikakvih stvarnih rezultata. Šef računovodstva bio je već spreman da preda slučaj sudu, kad se, na sreću, umiješao generalni direktor. Pregledavši raspoložive podatke o šestorici »nesolidnih« mušterija, direktor je ustanovio da su oni dotada uredno plaćali sve račune za popravak automobila, pa je zaključio da je posrijedi ipak greška firme. Stoga je pozvao Thomasa i zamolio ga da na lijep način pokuša utjerati »neutjerljive dugove«.

Poslušajte kako je Thomas postupio:

»1. Posjetio sam svih šest vlasnika automobila. Namjera mi je bila da ih privolim na plaćanje zastarjelih dugova koji su — kao što smo u računovodstvu utvrdili — bili posve pravilno zaračunati. O tome im, međutim, nisam rekao ni riječi, nego sam im rastumačio da sam ih došao posjetiti ne bih li otkrio koji popravci nisu bili zadovoljavajući.

2. Svakom pojedinom vlasniku dao sam do znanja da ne želim donositi nikakve zaključke prije nego što čujem njegove pritužbe. Napomenuo sam da firma nije nepogrešiva i da on kao mušterija ima pravo biti nezadovoljan.

3. Rekao sam mu da on kao vlasnik poznaje svoj automobil bolje od bilo koga.

4. Pustio sam ga da govori i strpljivo saslušao čitavu pripovijest. Složio sam se sa svim primjedbama i pokazao mnogo razumijevanja za povrijeđenu stranku.

5. Osjetivši da sam stekao povjerenje vlasnika, pokušao sam apelirati na njegov osjećaj 'fair-playa'. 'Želim naglasiti da firma u vašem slučaju nije pravilno postupila', rekao sam. 'Vi ste se osjećali oštećenim, a računovodstvo vas je gnjavilo utjerivanjem računa. To se nije smjelo dogoditi. Žao mi je zbog tako neljubazna postupka, pa vam se kao predstavnik firme želim ispričati. Dok sam sjedio i slušao vašu priču, uvjerio sam se da ste pošten čovjek, osoba s neobično mnogo strpljenja. Zato vas molim da mi učinite malu uslugu. To je nešto što ćete vi moći napraviti bolje od ikoga drugoga, jer najbolje poznajete vlastiti auto. Dajem vam račun i molim vas da ga pažljivo pogledate, te unesete u njega sve eventualne ispravke, kao da ste generalni direktor firme. S povjerenjem ću prihvatiti sve vaše primjedbe.' Takvim riječima postigao sam da su vlasnici automobila priznali račune i platili ih — svi osim jednoga koji nam nije htio dati ni pare. Najviše mi je zadovoljstva ipak donijela činjenica da je tijekom naredne dvije godine svih šest vlasnika kupilo od firme nove automobile.«

»Iskustvo me naučilo«, rekao je na kraju Thomas, »da ljudima treba pristupiti s povjerenjem. Ukoliko o kupcu ili mušteriji ne znate mnogo, jedini pametan način da ga zadržite bit će da mu pokažete kako ga smatrate iskrenim, časnim, korektnim čovjekom koji je spreman preuzeti obveze plaćanja i sređivanja računa. Drugim riječima: ljudi su pošteni i spremni na izvršavanje svojih dužnosti. Iznimke su razmjerno rijetke, a uvjeren sam da će i onaj koji bi htio izbjeći plaćanju računa bolje reagirati ako mu pristupimo s povjerenjem: kao poštenom i odgovornom čovjeku.«

Želite li prikloniti ljude svome načinu mišljenja, dobro će biti da se pridržavate desetog pravila koje glasi:

Pozivajte se na poštenje i plemenitost ljudi.

11. Prihvatite metode masovnih medija — dramatzirajte

Prije nekoliko godina počelo se govorkati da su filadelfijske večernje novine »Philadelphia Evening Bulletin« izgubile na kvaliteti, jer objavljuju više reklama nego dnevnih novosti, te da su zbog toga postane nezanimljive za čitatelje. Glavnom uredniku bilo je jasno da hitno mora nešto učiniti kako bi vodećem filadelfijskom dnevniku vratio poljuljani ugled.

Evo što je učinio: sve dnevne novosti i članke objavljene u jednom jedinom broju »Bulletina« dao je tiskati u obliku knjižice. Knjiga pod naslovom Jedan dan imala je 307 strana, to jest isto koliko i bilo koja druga knjiga za dva dolara. Ova se, međutim, prodavala po cijeni »Bulletina«, to jest za cigla dva centa. Objavljivanjem spomenute knjižice urednik »Bulletina« dokazao je da list dnevno donosi doista mnogo zanimljivog teksta. Tako opipljivim dokazom postigao je više nego što bi mu ikada bilo moguće brojkama, govorima i papirnatim uvjeravanjem.

Naše vrijeme je vrijeme »dramatiziranja« činjenica. Čini se da više nije dovoljno konstatirati golu istinu, nego je treba prikazati zorno, čak dramatično. Treba je začiniti nekakvom »predstavom«, sličnoj onima na koje smo navikli u kinu, na radiju i televiziji.

Aranžeri izloga dobro znaju kakva je moć »dramatizacije«. Jedna tvornica kemijskih proizvoda istodobno sa svojim novim otrovom za štakore poslala je vlasnicima prodavaonica po dva živa štakora, savjetujući •m da ih upotrijebe za »ukras« reklami u izlogu. Za tjedan dana, koliko su se u izlozima šepirili živi štakori, trgovine su prodale pet puta više mišomora nego obično.

Zornost ima važno mjesto u današnjem svijetu masovnih medija. Na njoj se temelji uspjeh suvremenog trgovanja. Pročitajte li knjigu K. Goodea i Z. Kaufmana Showmanship in Business, shvatit ćete kolika je moć dovitljivo »dramatizirane« reklame. Saznat ćete za trgovca koji je s pomoću dramatične scene boksa između dva glasovita svjetska prvaka prikazao prednost svojih proizvoda pred proizvodima drugih tvornica. Vidjet ćete kako se jedna tvornica igračaka spasila od stečaja na taj način da je na sve svoje igračke dala naljepiti lik Mickey Mousea. Kako se reflektorima obasjani bomboni u rotirajućim košaricama prodaju za 80% bolje nego isti bomboni u običnom izlogu. Kako Chrysler na svoje automobile postavlja slonove, ne bi H dokazao njihovu izdržljivost.

Dva profesora njujorškog sveučilišta anketirali su nedavno 15.000 trgovaca, a zatim objavili knjigu u kojoj su izložili »šest načela prodaje«. Dskora je na temelju knjige napravljen film koji je prikazan tisućama američkih trgovaca. U filmu nisu samo tumačena načela prodaje nego su i zorno prikazana, to jest pokazan je »pravilan« i »nepravilan« način poslovanja.

Načelo zornosti preporučljivo je i u poslovnim pregovorima. James B. priča kako je njegova firma jednom izradila iscrpnu analizu o prodaji raznih krema za lice. Rezultati analize bili su im potrebni da bi ih mogli predočiti reklamnoj agenciji koja je, pod izgovorom da se kreme slabo prodaju, htjela obustaviti reklamiranje. Stoga je James B. pošao direktoru reklamne agencije, te je tu nadugo i naširoko pričao o ohrabrujućim rezultatima analize.

»Razgovor se razvukao i razvodnio«, priča James B. »Direktor agencije nije se mogao složiti s metodom analize, pa smo se porječkali. Premda smo na kraju uspjeli izglediti nesporazum, otišao sam od njega a da ga nisam uvjerio u potrebu daljnjeg reklamiranja naših proizvoda. Kad sam ga idući put posjetio, postupio sam na posve drukčiji način. Ušavši u sobu, otvorio sam torbu i izvadio iz nje trideset teglica različitih krema. Na svakoj je bio nalijepljen komadić papira s detaljnim podacima dobivenim istraživanjem tržišta. Svaka teglica pričala je svoju priču — jasno, kratko, dramatično. Direktor se zainteresirao. Nije mi više spominjao metodu analize, jer su podaci na teglicama govorili jasnije od bilo kakve reklame. Razgovor je protekao u ugodnom, prijateljskom raspoloženju, a ja sam na kraju postigao željeni cilj. Bio sam zaprepašten učinkom zorne, 'dramatične' metode.«

Jedanaesto pravilo za priklanjanje ljudi svome načinu mišljenja glasi:
Izražavajte misli zorno i dramatično.

12. Ako ništa drugo ne pomaže...

»Kralj čelika« Charles Schwab imao je problema s niskom proizvodnjom u jednoj od svojih čeličana. Stoga je otišao direktoru čeličane i upitao ga: »Kako to da čovjek vaših sposobnosti ne može potaknuti ljude na veću proizvodnju i bolje rezultate?«

»Ne znam«, tužno je odgovorio direktor čeličane. »Sve sam već pokušao: molio sam ih, preklinjao, tjerao ih i prijetio im otkazom, a ipak ništa nije pomoglo. Proizvodnja se nije povećala.«

Spomenuti razgovor vodio se navečer, u vrijeme kada je popodnevna smjena napuštala posao.

»Dajte mi komadić krede«, rekao je Schwab, a zatim najbližeg radnika upitao koliko je peći čelika izbacila njegova smjena.

»Šest«, glasio je odgovor.

Ne rekavši ni riječi, Schwab je na pod napisao veliku brojku 6 i otišao.

Kad su u čeličanu počeli pristizati radnici noćne smjene, radoznalo su pogledavali veliku šesticu na podu i pitali što to znači. »Malo prije nas je posjetio generalni direktor«, odgovorili su radnici popodnevne smjene, »i pitao nas koliko smo peći izbacili. Rekli smo mu šest, a on je na pod napisao ovu brojku.«

Idućeg jutra Schwab se prošetao pogonom i opazio da je šestica na podu ustupila mjesto velikoj brojci sedam.

Ugledavši sedmicu, radnici dnevne smjene postali su ljubomorni. Ta nisu oni nesposobniji od noćne smjene! Mogu oni i bolje, samo kad se potrudu. Prije nego što su napustili pogon, nacrtali su na podu golemu brojku deset. Nek' se zna!

Proizvodnja je uskoro živnula. Dotada najneproduktivnija Schwabova čeličana nadmašila je sve ostale. Postala je uzor i ponos čitave kompanije. U čemu je bila tajna? Poslušajte što o tome kaže Schwab: »Želite li potaknuti ljude na rad, nastojte probuditi u njima želju za takmičenjem. Ne mislim na okrutno, bezobzirno nadmetanje, nego na čovjekovu želju za isticanjem.« Želja da se istaknemo, da se omjerimo s drugima i da ih nadmašimo zajednička je svim ljudima snažna duha. Izazov je često najbolji poticaj.

Golemu moć izazova dobro je poznao Al Smith. Kao guverner države New York, Smith se svakodnevno sukobljavao s najrazličitijim teškoćama. Jedna od njih bila je kada je poznata kaznionica Sing Sing ostala bez upravitelja. U kaznionici se počelo šaputati o svakojakim skandalima. Smith je znao da mora naći čovjeka koji će zavesti red u Sing Singu — čovjeka željezne ruke. najzad je izabrao L. E. Lawesa, vjerujući da je on prava osoba.

»Što biste rekli kad bih vas imenovao upraviteljem Sing Singa?« upitao ga je gotovo u šali. »Trebam čovjek s iskustvom.«

Lawes se namršti. Znao je da takvo mjesto može biti nezahvalno i podložno spletkama političara i politikanata. Upravitelji su se često smjenjivali, a zadnji je izdržao jedva tri tjedna. Morao je odlučiti isplati li mu se riskirati.

Vidjevši da Lawes oklijeva, Smith se nasmiješio i rekao: »Mladiću, ne zamjeram vam što se plašite. Grub je to posao. U njemu može opstati samo čovjek osobitih kvaliteta.«

Lawes je Smithove riječi shvatio kao izazov. Svidjela mu se pomisao da će se moći okušati na položaju koji zahtijeva čovjeka osobitih kvaliteta. Otišao je i ostao. Proslavio se kao najpopularniji upravitelj Sing Singa. Njegova knjiga Dvadeset tisuća godina u Sing Singu doživjela je golem uspjeh. Po njoj je snimljeno nekoliko desetaka filmova, a Smithova borba za humaniji odnos prema zatvorenicima bila je pokretačem mnogih, dotad neslučenih reformi. Osnivač akcionarskog društva Firestone jednom je rekao: »Još nikada nisam doživio da bi pravi čovjek bio spreman raditi samo i jedino za novac. Ono što ljude potiče na djelovanje i zajednički rad upravo je želja za isticanjem. U zdravom nadmetanju ima mnogo elemenata čovjekove potrebe za igrom i želje da iz nje iziđe kao pobjednik.«

Igra je prilika da se iskažemo, da potvrdimo vlastitu vrijednost, da nadmašimo druge. Zbog toga su ljudi i izmislili smiješna natjecanja kao što su hodanje na rukama, trčanje s palačinkom u tavi i slično.

Ako želite potaknuti ljude na akciju — dakako, ljude od duha i karaktera — dvanaesto pravilo glasi:

Pobudite u njima želju za takmičenjem.

SAŽETAK

Dvanaest savjeta kojima ćete prikloniti ljude svome načinu mišljenja

1. Želite li iz prepirke izići pobjednikom, nastojte je izbjeći.
2. Poštujte mišljenje drugih. Nikad ne recite čovjeku da nema pravo.
3. Ako nemate pravo, priznajte to glasno i bez oklijevanja.
4. Pristupajte čovjeku kao prijatelj.
5. Nastojte u početku razgovora dobiti što više potvrdnih odgovora.
6. Glavnu riječ nastojte prepustiti sugovornika.
7. Pobudite u čovjeku osjećaj da je ideja njegova.
8. Nastojte promatrati stvari očima drugih ljudi.
9. Suosjećajte sa željama i mišljenjima drugih.
10. Pozivajte se na poštenje i plemenitost ljudi.
11. Izražavajte misli zorno i dramatično.
12. Pobudite u ljudima želju za takmičenjem.

Četvrti dio

DEVET SAVJETA KAKO PRIGOVORITI BEZ VRIJEDANJA I IZAZIVANJA MRŽNJE

1. Ako baš morate prigovarati, postupite ovako

Jedan moj prijatelj bio je nekom prilikom pozvan u Bijelu kuću k tadašnjem predsjedniku Calvinu Coolidgeu. Dok je ulazio u predsjednikov kabinet, čuo ga je kako kaže sekretarici: »Danas imate lijepu haljinu. Izvrsno vam pristaje.«

Bio je to zacijelo najrječitiji kompliment što ga je inače šutljivi Coolidge ikada izrekao jednoj sekretarici. Toliko neobičan i neočekivan da se djevojka do ušiju zacrvenjela. Coolidge je zatim dodao: »Ne dajte se smesti. Rekao sam vam to da vas udobrovoljim. Htio bih vas zamoliti da od danas malo više pazite na pravopis.«

Coolidgeova opomena bila je možda suviše očita, ali s psihološkog stajališta izvrsna. Čovjek lakše proguta gorku pilulu ako prije nje dobije komadić šećera. Brijač prije brijanja nasapuna mušteriju, a to je upravo napravio McKinley kad se 1896. godine kandidirao za predsjednika. Dogodilo se da je jedan uvaženi republikanac, spreman da agitira za McKinleyja, napisao govor koji je po njegovu sudu bio čak bolji od Ciceronovih govora. Došavši k McKinleyju, ponosno mu je pročitao svoje remek-djelo. Govor je nedvojbeno imao dobrih strana, ali je u cjelini bio suviše oštar. McKinley je znao da bi mogao izazvati buru kritike, a ipak nije htio povrijediti ponos svoga republikanskog pristaše. Morao je na ljubazan i diplomatski način odbiti napisani govor. Evo kako je postupio:

»Dragi prijatelju, napisali ste sjajan, savršen govor«, rekao je. »Sumnjam da bi to itko mogao bolje napraviti. Argumenti su vam jasni i neborivi. Pitam se samo nije li u ovom trenutku preuranjeno ulaziti u tako otvorenu bitku? Moramo ipak poštivati program stranke. Zato vas molim da pokušate još jednom i napišete novi govor po uputama što ću vam ih dati, te da mi zatim pošaljete prijepis.«

To je bilo sve što je McKinley rekao svome republikanskom pristaši. Nakon toga pomogao mu je napisati novi govor. Republikanac je kasnije postao jedan od najboljih govornika izborne kampanje.

Spomenimo ovdje i slavno Lincolново pismo generalu Hookeru. (Zanimljivo je podsjetiti se da je baš to pismo — što ga je Lincoln zacijelo napisao za nepunih pet minuta — prodano na dražbi 1926. godine za svotu od dvanaest tisuća dolara, to jest više nego što je Lincoln uspio uštedjeti tijekom čitavih pedeset godina napornog rada.)

Pismo je napisano 26. travnja 1863. godine, u najmračnijim trenucima američkog građanskog rata. Punih osamnaest mjeseci Lincolnovi generali vodili su saveznu vojsku iz poraza u poraz. Krv je tekla potocima, a sve se svodilo na glupi, jalovi, bratoubilački rat. Na tisuće vojnika bježalo je iz vojske, narod je negodovao, pa su čak i republikanci u Senatu počeli zahtijevati Lincolnovu ostavku. »Nalazimo se na rubu propasti«, rekao je Lincoln tih dana. »Čini se da je sve protiv nas, da nam nije preostao ni tračak nade.« U tim mračnim trenucima pometnje i očajanja nastalo je spomenuto Lincolново pismo.

Citiram ga ovdje u cjelini, jer se iz njega jasno vidi kako je Lincoln pokušao utjecati na razmetljivog i svojeglavog generala Hookera, o čijim je akcijama u tom trenutku ovisila sudbina američke nacije. To je ujedno vjerojatno najoštrije pismo što ga je Lincoln napisao kao predsjednik Sjedinjenih Država. Postupio je, ipak, diplomatski: prvo je pohvalio Hookerove vrline, a zatim mu spočitnuo nedostatke. Valja reći da su Hookerovi nedostaci bili brojni i ozbiljni. Lincoln ih ipak nije nazvao pravim imenom. Suzdržanim, taktičnim, gotovo prijateljskim tonom rekao mu je da se s nekim njegovim postupcima »ne može u cjelini složiti«. No — prosudite sami:

»Imenovao sam vas vojskovođom oružanih snaga na rijeci Potomac. Učinio sam to jer sam imao dovoljno razloga da vjerujem u vaše sposobnosti, ali vam u ovom trenutku ipak moram reći da se s nekim vašim postupcima ne mogu u cjelini složiti.

Cijenim vas kao hrabra i vješta vojnika, te vjerujem da vam nije stalo do miješanja u unutrašnju politiku, što ne bi ni dolikovalo vašem pravom pozivu. Znam da imate povjerenja u sebe, što je dragocjen ako ne i prijeko potreban uvjet za uspjeh.

Ambiciozni ste, a to je osobina koja — u razumnim granicama — može biti više korisna nego štetna. Istini za volju, ipak moram reći da u doba kada je general Burnside bio glavni zapovjednik niste znali dovoljno obuzdati vlastite ambicije, te da ste mu se suprotstavljali koliko god ste mogli, čime ste naškodili ne samo svojoj domovini nego i nadasve zaslužnom i plemenitom drugu.

Iz pouzdanih izvora čuo sam da ste rekli kako je i vojsci i vladi ove zemlje potreban diktator. Moram priznati da vam vrhovno zapovjedništvo nisam povjerio zbog takve izjave, nego unatoč njoj. Generali postaju diktatorima samo na temelju požnjetih uspjeha. Stoga od vas u ovom trenutku moram zahtijevati uspjehe na bojnopolju, žrtvujući diktatorstvo.

Vlada će vas podržavati koliko god bude mogla, to jest ni manje ni više nego što je dosada podržavala vaše prethodnike. Međutim, bojim se da će duh što ste ga unijeli među vojnike — to jest kritiziranje rukovodstva i sumnja u njegove sposobnosti — sada ići vama na uštrb. Učinit ću sve što bude u mojoj moći da to spriječim.

Čini mi se da ni Napoleon, kad bi kojim čudom uskrsnuo od mrtvih, ne bi mogao pridobiti za sebe vojsku kojom je ovladalo takvo raspoloženje. Zato vas molim da se ne prenatlujete. Ne trčite pred rudo, nego energično i budno kročite naprijed i podarite nam pobjedu.«

Gornjim primjerima pokazao sam kako su postupali mudri državnici Coolidge, McKinley i Lincoln. Vas, međutim, zanima da li takav način diplomatskog pristupa ljudima vrijedi u svakodnevnom i poslovnom životu. Poslušajte stoga zgodu što ju je mojim polaznicima ispričao W. P. Gaw, službenik filadelfijske kompanije »Wark«:

»Moje poduzeće bilo se ugovorom obavezalo da će do određenog datuma izgraditi u Philadelphiji velik poslovni toranj. Sve je išlo kako treba do onog trenutka kada je supotpisnik ugovora koji je trebao izraditi vanjske ukrase u bronzi izjavio da neće moći ispuniti obaveze u predviđenom roku. Bili smo očajni, jer je to značilo plaćanje visokih penala, velik novčani gubitak, a sve zbog jednog čovjeka.«

Usljedili su dugi telefonski razgovori, vruće prepirke i pregovori. Najposlije je poduzeće poslalo Gawa u New York da osobno pokuša izazvati brončanog »lava« na megdan.

»Znate li da ste vi jedini čovjek u New Yorku s takvim prezimenom?« upitao je Gaw vlasnika ljevaonice čim je stupio u njegovu radnu sobu. »Nisam znao«, odgovorio je ovaj začuđeno.

»Bez šale«, nastavio je Gaw. »Jutros kad sam sišao s vlaka, potražio sam vašu adresu u telefonskom imeniku i saznao da u cijelom New Yorku postoji samo jedna osoba s vašim prezimenom.«

»Zanimljivo«, rekao je vlasnik listajući imenik. »Prezime je doista izuzetno rijetko«, nastavio je ponosno. »Moji su preci podrijetlom iz Nizozemske.

Doselili su se u New York prije dvjesto godina.« Zatim se raspričao o obiteljskoj povijesti, a kada je završio, Gaw je pohvalio rad ljevaonice i nazvao je 'jednom od najbolje opremljenih i najurednijih ljevaonica što ih je ikada vidio'.

»Uložio sam gotovo cio život u izgradnju ovih postrojenja«, rekao je vlasnik, »i moram priznati da se ponosim njima. Da li biste možda željeli pogledati i ostale pogone?«

Dok ga je vodio kroz pogone, vlasnik je Gawu pokazivao različite strojeve, a među njima i neke što ih je sam izumio. Pokazao mu je kako rade i što mogu proizvesti. Gaw je s neskrivenim oduševljenjem slušao vlasnikove priče i razgledao proizvode. Najzad je vlasnik pozvao Gawa na objed. Vjerojatno ste zapazili da Gaw do toga trenutka nijednom nije spomenuo pravi uzrok svoje posjete ljevaonici.

Za objedom vlasnik je rekao: »Prijeđimo sada na posao. Premda znam zašto ste došli, moram priznati da se nisam nadao ovako ugodnom razgovoru. Možete se mirne duše vratiti u Philadelphiju s porukom da ćemo brončane ukrase za vaše poduzeće izraditi i poslati u predviđenom roku, makar zbog toga morali zanemariti druge narudžbe.«

W. P. Gaw je postigao što je želio, a da nijednom nije spomenuo zbog čega je došao. Ljevaonica je na vrijeme isporučila ukrase, pa je poslovni toranj bio dovršen u ugovorenom roku. Da je Gaw pošao obrnutim putem, to jest da je spočitavao vlasniku neposlovnost i neozbiljnost, teško da bi išta bio postigao. Prvo pravilo dakle glasi:

Započnite razgovor pohvalom i priznavanjem sugovornikovih vrлина.

2. Kako prigovoriti ljudima a da im se ne zamjerite

Prolazeći jednog dana pogonima čeličane, Charles Schwab naišao je na nekoliko radnika s cigaretom u ustima. Možda u tome ne bi bilo ništa čudno, da im iznad glave nije visio natpis s opomenom »Pušenje zabranjeno!«. Najlakše je bilo pokazati im natpis i zapitati ih ne znaju li čitati. Schwab je međutim bio suviše mudar da postupi tako netaktično. Prišao je radnicima, ponudio svakome po jednu cigaru i rekao: »Momci, bit će mi drago da ovo popušite na dvorištu.« Radnici su dobro znali da su pogriješili, ali su bili zahvalni Schwabu što ih nije ukorio, nego im naprotiv prišao s razumijevanjem i obdario ih skupim cigarama, što im je dapače podiglo ugled u očima drugih radnika. Zaista simpatičan, ljubazan način kritike.

Istom se metodom služio i John Wanamaker, vlasnik jedne velike filadelfijske robne kuće. Imao je običaj da svakodnevno obiđe sve odjele kuće i promatra prodavače na poslu. Jednog dana zapazio je mušteriju koja je strpljivo čekala pred praznom tezgom, nadajući se da će je netko poslužiti. Prodavači su bili u drugom uglu, brbljali i smijali se. Ne rekavši ni riječi, Wanamaker je stao iza tezge, poslužio mušteriju, a zatim prišao skupini brbljavih prodavača i zamolio ih da zamotaju robu.

Kada je 1887. godine pastor Lyman Abbott preuzimao župu svoga pokojnog kolege Beechera — inače sjajnog govornika — htio je već prvom nedjeljnom propovijedi dokazati da kao govornik nimalo ne zaostaje za Beecherom. Dajući sve od sebe napisao je govor, pa ga onda još dugo dotjerivao, ispravljao i prepisivao. Najzad ga je pročitao svojoj ženi. Govor je, kao uostalom svi napisani govori, bio prilično slab. Žena je to odmah shvatila, no razborita kakva je bila, nije mu htjela reći: »Slušaj, propovijed je dozlaboga dosadna. Ljudi će zaspati slušajući te. Činit će se kao da čitaš telefonski imenik. Čudi me što je tako, jer ti barem imaš dugogodišnje iskustvo u govorancijama. Zašto ne bi mogao govoriti poput običnih ljudi, jednostavno i prirodno? Ovim ćeš se samo osramotiti.«

Postupila je drugačije, taktičnije. Rekla mu je da bi govor bio sjajan prilog nekoj američkoj vjerskoj reviji. Drugim riječima, pohvalila je muževljev trud, premda mu je na obazriv način dala do znanja da bi kao govor mogao doživjeti neuspjeh. Abbott je to shvatio, raspapao s mukom napisanu propovijed i naredne nedjelje održao spontan, živi govor, bez ijedne jedine bilješke.

Želite li lijepim načinom promijeniti ponašanje bližnjih, drugo pravilo glasi: Nastojte uputiti prigovor zaobilaznim putem.

3. Ne ustručavajte se govoriti o vlastitim greškama

Prije nekoliko godina moja nećakinja Josephine napustila je dom u Kansas Cityju, da bi došla u New York i postala mi tajnicom. Tada joj je bilo devetnaest godina. Za sobom je imala završenu srednju školu i ama baš nikakva iskustva u tajničkim poslovima. Josephine je danas jedna od najsposobnijih tajnica u Americi, premda u početku nije bila baš sjajna. Jednog dana kad sam već bio otvorio usta da upozorim Josephinu na neke greške, zastao sam i rekao, sam sebi: »Čekaj časak, Dale. Dvapat si stariji od Josephine, a imaš deset tisuća puta više iskustva u poslovnom životu. Kako onda možeš od te mlade djevojke očekivati da misli kao i ti, da bude jednako vješta i poduzetna? Moraš priznati da ni sam nisi baš savršen. I još nešto: sjeti se kakav si ti bio kao devetnaestogodišnjak. Sjeti se svih grešaka, svih gafova što si ih počinio!« Nakon nekoliko minuta poštena i nepristrana razmišljanja, došao sam do zaključka da su dostignuća devetnaestogodišnje Josephine u prosjeku mnogo bolja od mojih u istim godinama, što na žalost nije bio nikakav kompliment jadnoj Josephini.

Od toga dana imao sam više razumijevanja za neiskusnu djevojku. Kad sam je htio kritizirati, rekao bih joj: »Pogriješila si, premda — ruku na srce — ni manje ni više nego što sam u tvojim godinama i sam griješio. Čovjek se ne rađa pametan, nego to postaje iskustvom. Ti si, štoviše, mnogo bolja nego što sam ja bio u tvojim godinama. Počinio sam toliko gluposti u životu, da mi nije do kritiziranja bilo koga, a najmanje tebe. Ne čini li ti se ipak da je bilo pametnije postupiti tako i tako?«

Svako će ljudsko biće spremnije prihvatiti kritiku vlastitih grešaka, ukoliko onaj koji kritizira počne prvo govoriti o sličnim greškama što ih je sam počinio. Ako, dakle, prizna da ni sam nije savršen.

Ugladeni njemački knez von Biilov umalo se 1909. godine ogriješio o spomenuto pravilo. To jest ogriješio se, ali je grešku brže-bolje ispravio. Von Biilov je bio njemački kancelar za vladavine posljednjeg njemačkog cara, oholog i drskog Wilhelma II koji se volio hvastati svojom moćnom vojskom i mornaricom.

Wilhelm je 1909. godine posjetio Englesku, te prilikom posjeta dao nekoliko neodgovornih i nediplomatskih izjava što su kao bomba odjeknule svijetom. Da stvar bude gora, car je dopustio da njegove izjave budu objavljene u londonskom »Daily Telegraphu«. Međi inim rekao je da je on jedini Nijemac koji gaji prijateljske osjećaje prema Engleskoj; da je sagradio moćnu mornaricu kao obranu od neprijateljskog Japana; da Engleska mora biti zahvalna samo i jedino njemu što nije pokleknula u prah pred Rusijom i Francuskom; da je on svojim strateškim planom omogućio engleskom lordu Robertsu pobjedu nad Burima u Južnoj Africi i tako dalje.

Bilo je to kao da je dirnuo u osinjak. Nijedan državnik dotada nije se usudio izreći tako uvredljive riječi. Engleska je bila razjarena. Njemački diplomati jedva su mogli doći k sebi od zaprepaštenja. Vidjevši što je učinio, car je izgubio glavu i zatražio od kancelara von Biilova da svu krivnju preuzme na svoja leđa. Drugim riječima, zahtijevao je od njega da javno kaže kako je on savjetovao caru da dade sve one nedopustive izjave. »Ali vaše veličanstvo,« usprotivio se von Biilov, »čini mi se nemogućim da će itko u Njemačkoj ili u Engleskoj povjerovati da sam vam ja bio sposoban savjetovati tako nešto!«

U trenutku kad je izrekao ove riječi, von Biilov je shvatio koliko je pogriješio. Car se razbjesnio i viknuo: »Držite me, dakle, idiotom koji može činiti greške što vama nikada ne bi pale na pamet!«

Von Biilov je znao da je od početka krenuo krivim putem. Morao je prvo pohvaliti cara, a zatim mu prigovoriti. Budući da je već bilo prekasno, pokušao je barem ispraviti grešku. Počeo je hvaliti cara nakon što mu je pokazao da se ne slaže s njime. Učinak je bio čudesan.

»Nije mi bilo na kraj pameti da vas vrijeđam«, rekao je s poštovanjem. »Divim se sposobnostima vašeg veličanstva i znam da me u mnogo čemu nadmašujete. Ne mislim samo na vaše poznavanje vojske i mornarice, nego prije svega na vaše golemo znanje iz prirodnih nauka. Cesto sam s divljenjem slušao kad je vaše veličanstvo tumačilo načela rada radio-telegrafskih naprava i rentgenskog aparata. Moram priznati da se stidim vlastitog nepoznavanja prirodnih nauka, da nemam pojma o fizici i kemiji, te da nisam u stanju rastumačiti ni najobičniju prirodnu pojavu. Možda ipak, znadem nešto o povijesti,« dodao je von Biilov,

»a posjedujem i neke odlike što se dadu iskoristiti u politici, osobito u diplomaciji.«

Carevo lice zasjalo je od zadovoljstva. Von Biilov ga je pohvalio! Priznao je sve njegove dobre strane, a sebe potisnuo u pozadinu! Nakon toga, nije mu bilo teško praviti se velikodušnim i

oprostiti kancelaru neposlušnost. »Zar vam nisam govorio«, kliknuo je razdragano »da se nas dvojica sjajno nadopunjujemo? Moramo biti složni, a to bogme i hoćemo!«

. Zatim mu je prijateljski stisnuo ruku, i to ne jednom, nego nekoliko puta.

Ako je nekoliko rečenica samokritike nakon koje je uslijedila pohvala moglo preobratiti oholog cara u vjernog prijatelja, zamislite koliko će vam samokritika i pohvala vrijediti u svakodnevnom životu! Uspije li vam sjediniti te dvije osobine, postići ćete čuda u ophođenju s ljudima.

Treće pravilo stoga glasi:

Prije nego što počnete kritizirati, pozovite se na vlastite greške.

4. Prijateljski prijedlog vrijedi više od naređenja

Nedavno sam imao veliku čast da objeđujem s poznatom američkom autoricom biografija, Idom Tarbell. Kad sam joj rekao da pišem ovu knjigu, upustili smo se u razgovor o nadasve teškom problemu ophođenja s ljudima. Ida Tarbell mi je tom prilikom rekla da upravo piše biografiju Owena D. Younga, te da je nedavno razgovarala s čovjekom koji je godinama sjedio s Owenom u istoj radnoj sobi. Po riječima toga čovjeka, Owen nikome nikada nije izravno naređivao. Umjesto naređenja, on je svoj im suradnicima davao prijedloge. Nikada, na primjer, ne bi rekao: »Učinite to i to!«, ili »Nemojte to raditi!« Owen je svoje »direktive« izricao u obliku savjeta. Na primjer: »Možda biste mogli pokušati ovako!«, »Što mislite o ovakvom rješenju?«, »Možda bi vam ovo moglo pomoći?« Kad bi pročitao pismo koje mu se ne bi činilo posve zadovoljavajućim, upitao bi autora: »Ne čini li vam se da bi to možda bilo bolje izraziti ovim riječima?« Ukratko, takvim je načinom u njima izgrađivao samokritičnost ne dirajući u njihov ponos, nego, naprotiv, hrabreći ih — poticao je u njima volju za suradnjom.

Želite li promijeniti ponašanje ljudi, a da im se pritom ne zamjerite, četvrto pravilo glasi:
Klonite se izravnih naređenja. Radije se služite savjetima.

5. Ne igrajte se s ljudskim ponosom

Kompanija General Electric bila je prije mnogo godina suočena sa škakljivim zadatkom: trebalo je maknuti Charlesa Steinmetza s mjesta šefa ekonomsko--planskog odjela. Steinmetz je bio izvrstan stručnjak na području elektrike, ali se u ekonomiji pokazao nesposobnim. Rukovodstvo se nije usuđivalo povrijediti Steinmetza, jer su svi znali da je kao čovjek vrlo osjetljiv, a za kompaniju gotovo nezamjenjiv. Problem su riješili na taj način da su mu dali naziv glavnog savjetnika kompanije, to jest novu titulu za posao što ga je već obavljao, a na njegovo mjesto postavili drugog čovjeka. Tako je ostao vuk sit a koza cijela: Steinmetz je bio presretan što je dobio mjesto koje mu je bolje odgovaralo, a da pritom nitko nije dirnuo u njegov ponos.

Kako je važno znati sačuvati ponos čovjeka! A kako je malo ljudi koji uopće razmišljaju o časti i ponosu bližnjih! Koliko puta olako prelazimo preko osjećaja drugih u bezobzirnoj želji za istjerivanjem pravde. Koliko puta kritiziramo, korimo, prijetimo i ponižavamo djecu i odrasle, i ne pomišljajući na povrede što ih na taj način nanosimo njihovom ponosu. Kad bismo umjesto toga samo na trenutak razmislili, potražili pravu riječ i pokazali zrnce razumijevanja, mogli bismo posve bezbolno riješiti mnoge ljudske probleme.

Citirat ću vam pismo službenika jednog poduzeća što se bavi pretežno sezonskim radovima. Vidjet ćete da postoje dvije posve različite mogućnosti u otpuštanju ljudi s posla.

»Nije lako otpuštati ljude, a još je teže osjetiti se otpuštenim. Moje se poduzeće često sreće upravo s takvim problemima. Bavimo se sezonskim poslovima, pa veliku većinu radnika moramo otpuštati u proljeće. Kako su to obično vrlo neugodne situacije, udomaćio se u nas običaj da ih rješavamo 'po kratkom postupku'. Pozovemo na primjer čovjeka i kažemo mu: 'Sjednite, gospodine Smith. Kao što vidite, sezona je završena, pa za vas nećemo više imati posla. I sami znate da smo vas bili uzeli u službu na određeno vrijeme ...'

Takve riječi uvijek porazno djeluju na ljude: tjeraju ih da se osjećaju razočaranim, bude u njima osjećaj da smo ih ostavili na cjedilu. A što je najgore, ne potiču u njima želju za daljnjom suradnjom s poduzećem što ih tako okrutno ostavlja na cesti.

Zbog toga sam odlučio da sposobnije radnike počnem otpuštati na obzirniji način. Počeo sam ih pozivati k sebi tek nakon što bih dobro razmislio o trudu što su ga uložili u svoj posao. Rekao bih čovjeku nešto otprilike ovako: 'Gospodine Smith, pokazali ste se vrsnim radnikom (dakako, ukoliko je to bilo točno). Nije vam bilo lako raditi na poslu što smo vam ga dali, ali ste vi sve hrabro izdržali. Želio bih vam reći da se poduzeće ponosi vašim radom. Kao majstor svoje struke, vi nećete imati problema na poslu, pa ma gdje ubuduće budete radili.

Još bih jednom htio naglasiti da vas ovo poduzeće cijeni kao stručnjaka i kao čovjeka, te da ćemo računati na vašu suradnju ukoliko nam se u budućnosti za to ukaže prilika.«

Učinak? Ljudi napuste poduzeće s mnogo manje gorčine zbog otpuštanja. Ne osjećaju se poniženim nego, dapače, polaskanim, A kad ponovo dođu k nama, pristupaju nam s mnogo više povjerenja i spremnosti za suradnju.«

Pokojni pravnik i diplomat Dwight Morrow bio je neobično vješt u mirenju i najljućih protivnika. Kako mu je to polazilo za rukom? Potanko bi razmotrio gdje je koji od dvojice zaraćenih u pravu, pa bi zatim pohvalio ispravnost njihovih argumenata, vješto zaobilazeći sporne točke. Bez obzira na ishod prepirke, Morrow je nastojao da nikada ne dira u ponos jednog ili drugog čovjeka, da ih nikada ne ponizuje jednog pred drugim. U tome je upravo umijeće svakog pravog posrednika: dopustiti ljudima da sačuvaju vlastiti ponos. Istinski veliki ljudi nikada ne: vole uživati u porazu protivnika. Oni su za takve gluparije suviše široki. Evo vam primjera iz povijesti:

Turci su 1922. godine bili odlučili zauvijek protjerati Grke s maloazijskog tla. Iz krvavog rata što je uslijedio nakon te odluke, a u kojemu su se Turci borili s Kemalom Ataturkom na čelu, Turci su izašli kao pobjednici. Kada su dva grčka generala na kraju bitke krenula u turski vrhovni štab da izvrše predaju vojske, turski su ih vojnici putom do štaba obasipali najgorim pogrdama. Kemal Ataturk pakazao se, međutim, drugačijim od svojih sunarodnjaka. Nije likovao nad potučeniim grčkim generalima, nego ih je prijateljski dočekao, pozvao ih da sjednu, te porazgovarao s njima o odlučnim trenucima krvave bitke, ne bi li na neki način ublažio njihovo razočaranje zbog poraza. »Rat«, rekao je obraćajući im se kao vojnik vojnicima, »je igra u kojoj često gube bolji.«

Ataturk, dakle, ni u pobjedničkom veselju nije smetnuo s uma jedno od najvažnijih pravila u ophođenju s ljudima. Pravila koje glasi: Dopustite čovjeku da sačuva vlastiti ponos.

6. Kako u čovjeku probuditi želju za uspjehom

Kao dječak poznao sam Petea Barlowa, poznatog dresera konja i pasa, koji je cijeli život proveo u putujućim cirkusima i na pozornicama varijetea. Osobito sam rado promatrao Petea prilikom dresiranja pasa. Zamijetio sam da on u trenutku kad pas napravi neki izuzetno dobar pokret pomiluje životinju po leđima, pohvali je i daje joj komadić mesa. Jednom riječju, daje joj do znanja kako je zadovoljan njenim uspjehom. To, dakako, nije ništa novo. Krotitelji životinja već se stoljećima služe sličnim metodama.

Zanimljivo je ipak upitati se zašto ne bismo s ljudima mogli postupati na isti način? Zašto se umjesto biča ne bismo služili mesom? Ili — prevedeno na jezik ljudi — zašto prijekor ne bismo zamijenili hvalom? Vrijedno je pohvaliti svaki pa i najmanji napredak, jer pohvala uvijek potiče želju za novim uspjesima. Jedan od upravitelja kaznionice Sing Sing tvrdio je da se pohvala i za najmanju sitnicu isplati čak među najokorjelijim zločincima. »Došao sam do zaključka da pravilnom pohvalom možemo postići mnogo bolju suradnju i veću mogućnost za konačnu rehabilitaciju kažnjenika nego oštrom kritikom i osudom njihovih zlodjela«, rekao je upravitelj Lawes.

Premda nikada nisam bio zatočen u Sing Singu — barem ne dosada — iz iskustva znadem da nekoliko lijepih riječi hvale mogu iz korijena promijeniti čovjeka, pa čak utjecati na cijeli njegov život. Povijest vrvi uvjerljivim primjerima o čarobnoj moći pohvale i ohrabrenja.

Caruso je kao desetogodišnji dječak radio u jednoj napuljskoj tvornici. Sanjao je o tome da postane pjevačem, ali njegov prvi učitelj nije pokazao nimalo razumijevanja za dječakove želje. »Ne možeš ti pjevati«, rekao mu je. »Glas ti je nalik na klopotanje prozorskih kapaka na vjetru.« No dječakova majka, siromašna seljakinja, shvaćala je sina, pa ga je tješila riječima da mu je glas ugodan i da svakog dana postaje sve ljepši. Hodala je bosa, samo da bi namakla novac za novog učitelja. Zahvaljujući majčinim pohvalama i hrabrenju dječak se kasnije razvio u jednog od najboljih tenora svijeta.

Prije više od sto godina u Londonu je živio dječak koji je želio postati romanopisac. Život, međutim, nije bio nimalo naklonjen dječakovim željama: školu je morao napustiti već nakon prva četiri razreda; otac mu je zbog dugova proveo nekoliko godina u zatvoru, pa je glad bila svakodnevni pratilac siromašne londonske obitelji. Najzad mu se posrećilo da dobije posao u nekom bijednom skladištu punom štakora, gdje je lijepio naljepnice na staklenke s laštilom za cipele. Kriomice je počeo pisati, a kako nije imao povjerenja u svoje sposobnosti, prve je rukopise slao urednicima iskradajući se noću iz bijednog potkrovlja u kojemu je spavao s još dva londonska dječaka. Nakon mnogo neuspjelih pokušaja, najzad je ipak došao veliki dan za dječaka: prihvaćen mu je prvi rukopis. Za nj, istina, nije dobio ni prebite pare, ali mu je urednik napisao nekoliko ohrabrujućih riječi pohvale koje su toliko obradovale dječaka da je satima lutao londonskim ulicama obuzet dotad nepoznatom srećom.

Da nije bilo tih nekoliko ohrabrujućih riječi, dječak bi zacijelo svoj vijek bio proveo u bijednom skladištu punom štakora. Ovako, život mu je krenuo posve drugim putem: počeo je pisati s još više oduševljenja i žara, te uskoro postao slavan. Zacijelo ste čuli za tog mladića: ime mu je bilo Charles Dickens.

Slična je životna priča velikog engleskog romanopisca H. G. Wellsa. Zbog teških obiteljskih prilika Wells je od najranije mladosti morao raditi po četrnaest sati na dan kao prodavač u trgovini tekstilnom robom. Jednog je dana u napadu malodušnosti napisao dugo, očajničko pismo svom starom učitelju. Sažalivši se nad inteligentnim mladićem, učitelj mu je odgovorio ohrabrujućim riječima i ponudio mu mjesto učitelja u svojoj školi. Tih nekoliko lijepih riječi utjecalo je na povijest engleske književnosti: Wells je napisao sedamdeset sedam knjiga i postao jednim od najštovanijih ljudi svoga vremena.

Moć pohvale često je tolika da njome možemo mijenjati ljude; Svi mi nosimo u sebi skrivene sposobnosti što obično ostaju zapretane ukoliko nam naši roditelji, prijatelji i bližnji ne dopuste da iz razvijemo. Ako mislite da pretjerujem, ponovo ću vam citirati riječi američkog filozofa Williama Jamesa:

»Velika je razlika između onoga što jesmo i što bismo mogli biti. Koristimo samo mali dio naših tjelesnih i umnih zaliha. Uopćeno govoreći, ljudsko biće živi ispod prosjeka svojih sposobnosti. Obdareno je svakojakim sposobnostima od kojih se mnogima nikada ne služi.«

Na kraju ovog poglavlja shvatit ćete važnost šestog pravila koje glasi: Hvalite i najmanja, dostignuća drugih. Pohvala je vrednija od prijekora.

7. Kako pohvalom pobuditi samopouzdanje

Žena mog prijatelja Ernesta Genta trebala je pomoć u kući, pa je našla djevojku o kojoj je saznala da je poštena i pouzdana, premda prilično neuredna. Primajući djevojku u kuću, Gentova joj je rekla: »Nelly, čula sam sve najbolje o vama: da ste dobra kuharica i da imate smisla za djecu. Čudi me što kažu da ste neuredni. Ja to naprosto ne mogu vjerovati. Gledajući vas, zaključujem baš suprotno: uredno ste odjeveni, a to znači da znate održavati red u kući. Kladila bih se da imam pravo i da ćemo se nas dvije lijepo slagati.«

Tako je i bilo. U želji da opravda povjerenje, Nelly se iz petnih žila trudila da bude još bolja nego što se od nje očekivalo. Kuća Gentovih sijala je od reda i čistoće.

»S ljudima je lako surađivati«, rekao je Samuel Vauclain, direktor tvornice lokomotiva, »Steknemo li njihovo poštovanje i pokažemo im da ih i mi poštujemo, pa makar i zbog najmanje sposobnosti što je posjeduju.«

Drugim riječima, želite li čovjeka učiniti boljim bilo u kojem pogledu, postupajte s njime tako kao da željenu odliku već odavno posjeduje. »Gradite se vrlo ako niste«, rekao je Shakespeare. Uvjeriti čovjeka da ga krasí vrlina što je u njemu tek želimo razviti, najbolji je put za razvijanje željene vrline. Potrudite li se da proširite dobar glas o čovjeku zbog određene njegove sposobnosti ili vrline — pa bila ona i prikrivena — postići ćete da će se on truditi iz petnih žila kako bi opravdao očekivanje okoline. Učinit će sve što je u njegovoj moći da vas ne razočara.

U svojoj knjizi Sjećanja na život s Maeterlinckom Georgette Leblanc opisuje čudesnu preobrazbu jedne siromašne belgijske djevojke:

»Hranu mi je u sobu donosila djevojka iz kuhinje obližnjeg hotela. Zvali su je 'Marija sudoperka' jer je u hotelu obično prala suđe. Bila je prava grdoba: škiljava, krivonoga, suhonjava i prilično glupa.

Jednog dana kad mi je došla u sobu noseći tanjur s makaronima, rekla sam joj gotovo i ne razmišljajući: 'Marija, ti ne znaš kakvo se blago u tebi skriva.' Naučena da prikriva osjećaje, Marija je na trenutak stala kao ukopana, kao da se bojala da će i najmanji pokret prouzrokovati neko strašno zlo. Zatim je odložila tanjur, uzdahnula i rekla: 'Vjerujte mi, gospođo, da na to nikad nisam pomišljala.' Nije posumnjala u moje riječi, nije me upitala što sam njima htjela reći. Uzela ih je zdravo za gotovo. Zatim se vratila u kuhinju i svima ispričala što sam joj rekla. Učinila je to s toliko iskrene vjere u moje riječi da joj se nitko nije usudio protusloviti, a kamoli se podsmjehnuti. Od toga dana svi su se prema njoj počeli ponašati s više poštovanja. No najveće čudo dogodilo se u samoj Mariji. Vjerujući da se u njoj skriva neotkriveno blago, počela se dotjerivati s toliko pažnje da je njena dotad neugledna pojava uskoro poprimila dopadljiv izgled.

Kad sam dva mjeseca kasnije odlazila iz tog mjesta, Marija me došla pozdraviti s viješću da se uskoro udaje za nećaka glavnog kuhara. 'Odsad ću i ja biti gospođa', rekla mi je zahvalno. Čudno kako je jedna jedina rečenica iz korijena promijenila Marijin život.«

Čudno? Da, Leblancova je u djevojci probudila samopouzdanje, omogućila joj da vjeruje u izmišljenu sliku o sebi, a Marija se svim silama trudila da bude dostojna toga ideala.

Istom metodom poslužio se Henry Risner, zapovjednik američkog puka u Francuskoj za vrijeme I svjetskog rata. Prije nego što je stupio na dužnost zapovjednika, Risneru je jedan omiljeni američki general pričao kako misli da američke vojne jedinice u Francuskoj spadaju među najbolje i najvjernije vojnike što ih je Amerika, ikad imala.

Navedena tvrdnja bila je možda ponešto pretjerana, ali ju je Risner znao mudro iskoristiti. Evo što je o tome napisao:

»Nijednom nisam propustio priliku da podsjetim vojnike na generalove riječi. Nijednog trenutka nisam se upitao da li je generalovo mišljenje pravilno ili ne.

Znao sam da će takvo mišljenje — čak ako i ne odgovara istini — potaknuti vojnike da opravdaju njegova visoka očekivanja.«

Gotovo svaki čovjek, bio on bogat, siromašan, častan ili nečastan, ima potrebu da živi u skladu s mišljenjem što su ga drugi stvorili o njemu.

Želite li utjecati na ponašanje bližnjih, a da im se time ne zamjerite, sedmo pravilo glasi:

Pokažite ljudima da vjerujete u njihove sposobnosti. Oni će pokušati opravdati vaše povjerenje.

8. Teške zadatke nastojte prikazati lakim

Nedavno se jedan moj stari prijatelj, inače okorjeli neženja, zaručio djevojkom mlađom od sebe. Kako nije znao plesati, odlučio se pokoriti željama svoje zaručnice i pohadati plesne tečajeve. »Poduka iz plesanja bila mi je i te kako potrebna«, povjerio mi se kasnije, »jer sam bio nepokretan kao panj. Prva učiteljica kojoj sam pošao vjerojatno je imala pravo kad mi je rekla da nemam mnogo smisla za plesanje. No te su riječi ubile u meni volju da nastavim, pa sam ubrzo potražio drugu učiteljicu.

Druga je bila sušta suprotnost prvoj. Rekla mi je da sam možda malo nespretn, ali u osnovi dobar plesač, tada s plesom neću imati nikakvih poteškoća. Možda nije govorila istinu, no ja sam joj — od silne želje da naučim plesati — ipak povjerovao. Dok me prva obeshrabrila gurajući mi pod nos nespretnost, druga mi je davala podstreka na taj način što je isticala moje dobre strane a prelazila preko loših. 'Vi imate prirodni osjećaj za ritam', hrabrila me. 'Zaista ste rođeni plesač.' Premda mi zdrav razum kaže da sam bio i ostat ću trećerazredni plesač, u dubini srca i dan-danas volim vjerovati da je govorila istinu. U svakom slučaju, znam da sam postigao više nego što bih bio mogao bez njenih ohrabrenja. Ona su mi davala vjeru i nadu i budila u meni želju da dadem sve od sebe.«

Kažete li djetetu, mužu, prijatelju ili suradniku da za neke stvari nije sposoban, da za njih naprosto nema dara i da uvijek griješi, budite sigurni da ćete uništiti u njima svaku volju za napretkom. Poslužite li se obrnutom taktikom, to jest ohrabrite li ih, potaknete njihovu vjeru u sebe, kažete li im da posjeduju skriveni dar za te stvari, pokušate li im ih prikazati nimalo teškima, pobudit ćete u njima volju za samousavršavanjem.

Nedavno sam proveo vikend s mojim dobrim prijateljem Lowellom Thomasom i njegovom ženom. U subotu navečer sakupilo se kod Thomasovih društvo na partiju bridža. Molili su me i zaklinjali da im se pridružim, ali sam ja tvrdoglavo odbijao. »Nemam ja petlje za bridž«, branio sam se. »Pa tebi to barem neće biti teško«, rekao mi je Lowell. »Za bridž je potrebno samo malo memorije i zdravog razuma. Tebi koji si jednom napisao članak o razvijanju memorije ići će to kao od šale. Bridž je kao stvoren za tebe, Dale.«

Gotovo prije nego sam shvatio što radim, sjedio sam za stolom s ostalima i igrao bridž. Sve samo zato što me je Lowell uspio uvjeriti da imam skrivenog dara za igru i što mi ju je prikazao kao nešto najlakše na svijetu.

Govoreći o bridžu sjetio sam se Elyja Culbertsona, jednog od najpoznatijih stručnjaka na tom području. Culbertsonovi priručnici o bridžu prevedeni su na brojne svjetske jezike i prodani u milijunskim nakladama. Culbertson mi je, međutim, pričao kako nikad ne bi bio postao vrsnim poznavaoцем bridža da ga u mladosti jedna djevojka nije uvjerila kako posjeduje skriveni dar za kartanje. 1912. godine kada je došao u Ameriku, Culbertson je pokušao dobiti posao kao profesor filozofije i sociologije. Nije mu uspjelo. Bavio s drugim poslovima, dok se jednog dana nije zaljubio u lijepu učiteljicu bridža Josephinu Dillon.

Josephini je pošlo za rukom da pobudi u Culbertsonu zanimanje za bridž.

Dotada slab, tvrdoglav i prgav kartaš, Culbertson je uz Josephininu pomoć doskora postao vrsnim igračem bridža. Ona ga je uvjerila da posjeduje skriveni dar za kartaške igre. »Jedino tome poticaju imam zahvaliti sve što sam kasnije postigao kao profesionalac«, priznao je Culbertson.

Želite li utjecati na ljude a da im se ne zamjerite i ne pobudite u njima otpor, osmo pravilo glasi:

Hrabrite ljude. Uvjerite ih da će bez mnogo truda moći ispraviti svoje greške. Pokažite im da ono što od njih tražite nije teško koliko se čini.

9. Kako komplimentom pobuditi oduševljenje za rad

Istinita zgodba što ću vam je ispričati dogodila se u vrijeme I svjetskog rata, to jest 1915. godine, kada je Amerika s užasom promatrala rat što je divljao u Evropi. Zar se mir nikada neće vratiti u Evropu, pitali su se mnogi, ne znajući odgovora. Američki predsjednik Wilson odlučio je u to doba napraviti prvi korak prema uspostavljanju mira. Naumio je u Evropu poslati zastupnika koji bi se vođama zaraćenih država pregovarao o miru.

Tu bi zadaću od sveg srca rado bio izvršio državni sekretar William Bryan, inače žestoki zagovornik mira. Bila bi mu to sjajna prilika da zaduži svijet i možda ovjekovječi vlastito ime. Wilson je međutim za mirovnog poslanika izabrao drugog čovjeka, svog bliskog prijatelja pukovnika Housea. Upravo je Houseu pala u zadatak neugodna dužnost da obavijesti Bryana o predsjednikovoj odluci. Bio je na sto muka kako da to učini, a da ne uvi jedi državnog sekretara. Evo što je o tom zapisao u svom dnevniku:

»Bryan je bio silno razočaran kad je čuo da ću ja poći u Evropu kao mirovni poslanik. Rekao mi je kako se nadao da će njega zapasti ta časna dužnost... Odgovorio sam mu da je predsjednik odlučio poslati mene, jer drži da je bolje da taj zadatak obavi neka neslužbena osoba. Bryanov bi odlazak privukao suviše pažnje i potakao najrazličitija nagađanja ... «

Drugim riječima, pukovnik House je Bryanu rekao nešto otprilike ovako: »Vi ste suviše važna osoba da biste u ovom trenutku mogli poći na pregovore u Evropu.« Bryan je takvim obrazloženjem bio zadovoljan, pa se lakše pomirio s predsjednikovom odlukom.

Spretni i iskusni pukovnik House upotrijebio je ovdje jedno od važnih pravila u ophođenju s ljudima, pravilo koje glasi: potaknite ljude da sa zadovoljstvom obavljaju dobivene zadatke.

Toga naputka držao se predsjednik Woodrow Wilson čak i onda kad je u svoju vladu primao Williama McAdooa, imenujući ga ministrom financija. Premda je to najveća počast što ju je ikome mogao iskazati, Wilson je taj odgovorni položaj ponudio McAdoou tako da se ovaj morao osjetiti dvostruko počašćenim. Evo što priča McAdoo: »Wilson mi je rekao da upravo sastavlja vladu, te da bi bio sretan kad bih prihvatio mjesto ministra financija. Imao je divan način izražavanja: tako spretno sročenom molbom pobudio je u meni osjećaj da ću mu prihvaćanjem te časne ponude učiniti veliku uslugu.«

Wilson na žalost nije uvijek bio tako taktičan s ljudima. Da je bio malo veći diplomata, povijest bi zacijelo bila krenula drugim tokom. Tako na primjer nije uspio uvjeriti Senat i republikansku stranu u važnost pristupanja Amerike Ligi naroda. Kao demokrat, Wilson je neprestano vodio tihi rat s republikancima, zapostavljao ih i ignorirao kad god je mogao. Tako kruto vođena politika odrazila se na povijest Sjedinjenih Država kao i na Wilsonovu osobnu karijeru: Amerika nije pristupila Ligi naroda, a Wilson se, satrven porazom, razbolio i doskora umro.

Potaknuti ljude da sa zadovoljstvom obavljaju zadatke koje smo im dali, jedno je od najvažnijih pravila ophođenja. Poznata američka izdavačka kuća Doubleday Page dosljedno se pridržava toga pravila. Dogodi li se da moraju odbiti kakav rukopis, urednici spomenute izdavačke kuće znaju to napraviti s toliko takta da se autor rukopisa gotovo nikad ne osjeti povrijeđenim. Štoviše, popularni pisac O. Henry rekao je da se bolje osjeća kad mu Doubleday Page uz ljubazno obrazloženje odbije novelu, nego kad mu je neka druga kuća šutke primi!

Poznajem novinara koji uporno odbija pozive prijatelja, znanaca i raznih društava da im priča o svojim putovanjima po svijetu. On to radi tako spretno da se odbijena strana nikad ne osjeti povrijeđenom. Kako mu to uspijeva? Tako da nikad ne odbije poziv s kratkom i suhoparnom izlikom da nema vremena, da je suviše zaposlen i slično. Ne, on se prvo uljudno zahvali na pozivu, izrazi žaljenje što mu se ne može odazvati, pa odmah nakon toga predloži nekog drugog govornika. Drugim riječima, ne ostavlja zainteresiranoj strani vremena da se osjeti razočaranom zbog odbijena poziva, već je odmah navodi na razmišljanje o drugom rješenju. »Zašto ne pozovete mog prijatelja N. N.-a, urednika bruklinških dnevnih novina?« uskače on brzo. »Jeste li pomišljali na P. P.-a? On je petnaest godina bio dopisnik u Parizu, pa će vam znati pričati zanimljivih stvari. Možda biste se mogli obratiti i R. R.-u koji ima sjajnih filmova iz Indije?«

J. A. Want, direktor jedne od najvećih njujorških tiskara imao je jednom neprilika s majstorom za održavanje tiskarskih strojeva. Čovjek se žalio da ne može j? sve poslove u tiskari obavljati sam, te tražio pomoćnika.

Direktor tiskare nije udovoljio njegovoj želji niti mu skratio radno vrijeme, ali su žalopojke ipak prestale. Kako? Dodijelio mu je posebnu sobu, a na vrata dao objesiti pločicu s natpisom: »Šef servisne službe«.

Čarobna riječ »šef« pobudila je u mladiću osjećaj da nije više običan majstor, da mu više ne može bilo tko naređivati. Uz novu titulu osjećao se važnijim i zadovoljnijim. Spremno i bez pritužbi obavljao je sve svoje dotadašnje poslove. Djetinjstvo? Možda. Ipak, takvom logikom poslužio se Napoleon kad je svojim vojnicima podijelio 1500 odlikovanja, osnovao Legiju časti, osamnaestorici generala podijelio naziv »maršala Francuske«, a svoju vojsku krstio zvučnim nazivom »Grande Armee«. Kad su mu prigovorili da je okorjelim veteranima podijelio »igračke«, Napoleon im je odgovorio: »Igračke vladaju ljudima.« Htjeli mi to ili ne, ljudi vole zvučne naslove i osjećaj da nešto znače. Jedna moja prijateljica je dugo vremena muku mučila s dječacima koji su joj trčali po travnjaku pred kućom i uništavali travu. Što sve nije poloišala! Prijetila im i vikala na njih, ali je sve bilo uzalud. Najzad se dosjetila, te je najokorjelijeg nevaljalca među dječacima nazvala »detektivom« koji će čuvati travnjak od ostalih dječaka. Bio je to pun pogodak. Dječak je spremno prihvatio svoj novi zadatak i budno pazio da nijedna vlat trave ubuduće ne bude pogažena!

Takva je ljudska priroda. Želite li utjecati na ponašanje drugih, a da ih ne uvrijedite, deveto pravilo glasi:

Potaknite ljude da sa zadovoljstvom obavljaju dobivene zadatke.

SAŽETAK

Devet savjeta kako prigovoriti bez vrijeđanja i izazivanja mržnje

1. Započnite razgovor pohvalom i priznavanjem sugovornikovih vrлина.
2. Neslaganje nastojte izraziti zaobilaznim putem.
3. Prije nego što počnete prigovarati, pozovite se na vlastite greške.
4. Klonite se izravnih naređenja. Radije se služite savjetima.
5. Dopustite čovjeku da sačuva vlastiti ponos.
6. Hvalite i najmanja dostignuća drugih. Pohvala je vrednija od prijekora.
7. Pokažite ljudima da vjerujete u njihove sposobnosti. Oni će pokušati opravdati vaše povjerenje.
8. Hrabrite ljude. Uvjerite ih da će bez mnogo truda moći ispraviti svoje greške. Pokažite im da ono što od njih tražite nije teško koliko se čini.
9. Potaknite ljude da sa zadovoljstvom obavljaju dobivene zadatke.

Peti dio

ČUDESAN UČINAK DOBRO SROČENOG POSLOVNOG PISMA

Kladim se da ste pročitavši ovaj naslov prezrivo odmahнули glavom, odbacujući svaku pomisao na nekakvo posebno umijeće pisanja poslovnih pisama. »Poslovna pisma su poslovna pisma,« vjerojatno ste pomislili, »sva pomalo jednaka, dosadna i suhoparna.« Moram odmah reći da vam ne zamjeram što tako mislite, premda ću pokušati dokazati kako poslovno pismo može biti napisano drugačije nego što to obično mislimo:

Moj bivši učenik Ken Dyke, nekada šef odjela za razvoj prodaje u poduzeću Johns-Manville, a sada direktor propagandnog odjela u kompaniji Colgate-Palmolive pričao mi je kako je pametno sročnim poslovnim pismima uspio dobiti odgovore na 50% poslanih pisama, što je pravo čudo u usporedbi s nekadašnjim postotkom od jedva 10%.

Kako? Na taj način što se stranci uvijek obraćao s poštovanjem, budeći u njoj osjećaj osobne važnosti. Uostalom, citirat ću vam Dykeovo pismo trgovačkom predstavniku njegove firme u Arizoni:

Dragi gospodine Blank,

Vjerujem da ćete biti ljubazni i pomoći mi malom, ali dragocjenom uslugom. (Pokušajte zamisliti trgovca u Arizoni kojemu se jedan od šefova matične kuće obraća s molbom za malu ali dragocjenu uslugu! Prvo što je pomislio zacijelo je bilo: »Mudar je taj Njujorčanin. Obratio se, bogme, na pravu adresu. Svatko zna da sam ja uslužan trgovac i da uvijek nastojim pomoći ljudima u nevolji. Da vidimo što bih za njega mogao učiniti.«)

Prošle godine uspio sam uvjeriti upravu kompanije da ćemo našim predstavnicima najbolje pomoći na taj način ako organiziramo snažnu propagandu, to jest ako izradimo propagandni materijal što bi bio izravno upućivan potencijalnim kupcima širom zemlje. Sve troškove propagande snosila bi, dakako, kompanija.

(Na ovaj dio pisma predstavnik u Arizoni zacijelo kaže: »Jasno da kompanija mora snositi troškove propagande. Ona ionako dobiva najviše koristi od prodaje. Zараđuje milijune, dok meni jedva dostaje novaca za porez ... Da vidimo što zapravo hoće.«)

Nedavno sam poslao upitnik na adrese 1600 predstavnika kompanije koji su bili uključeni u nas plan. Moram reći da sam više nego zadovoljan brojem odgovorima koji svjedoče o korisnosti i uspješnosti naše akcije.

Ponukani takvim rezultatima, pred nekoliko dana započeli smo s novom akcijom slanja propagandnog materijala. Siguran sam da će vam se ona još više svidjeti.

Jutros sam, međutim, razgovarao s direktorom kompanije. Tražio je da mu podnesem izvještaj o rezultatima prošlogodišnje akcije i — direktor kao direktor! — pitao me koliko od ukupnog prometa mogu pripisati baš toj akciji. Bez vaše pomoći ja mu, naravno, ne mogu odgovoriti na to pitanje.

(Izvršno sročeno! »Bez vaše pomoći ja mu, naravno, ne mogu odgovoriti na to pitanje.« Velika zvjerka iz New Yorka moli za pomoć malog predstavnika kompanije u Arizoni! Bez ustezanja mu pokazuje koliko je o njemu ovisan. Čak priznaje da bez njegove pomoći neće biti u stanju podnijeti direktoru novi izvještaj, Budući da je čovjek od krvi i mesa, predstavnik u Arizoni osjeća se silno polaskanim!)

Stoga vas lijepo molim da: 1. Na priloženoj dopisnici navedete koliko je po vašem mišljenju prošlogodišnjom akcijom prodano grade za popravak i izradu krovišta u vašoj podružnici. 2. Da mi date što točniji iznos (izražen u dolarima i centima) vrijednosti prodane robe u usporedbi sa sveukupnim prošlogodišnjim prometom.

Vjerujte da ću vam biti iskreno zahvalan na prijateljskoj pomoći i suradnji.

(Pogledajte kako mu lijepo unaprijed zahvaljuje. Kako njegovu pomoć naziva »prijateljskom«.)

Jednostavno pismo, zar ne? Ipak, Dyke je njime postigao »čuda«, samo zato što je — moleći posrednika u Arizoni za uslugu — pobudio u njemu osjećaj osobne važnosti!

Istom taktikom uspio je Benjamin Franklin ljutog neprijatelja preobratiti u odanog prijatelja. Mladi Franklin bio je u to vrijeme vlasnik male tiskare u Philadelphiji, ali je ujedno radio na časnoj dužnosti tajnika filadelfijske Gradske skupštine. Osim časti, taj mu je položaj donosio i korist, jer je sve važne skupštinske materijale mogao tiskati u svojoj tiskari. Bio je to unosan posao, pa se Franklin svim silama trudio da ga zadrži. Dogodilo se, međutim, da je jedan od najutjecajnijih članova Gradske skupštine bio ljubomoran na Franklina i često ga napadao u javnim govorima.

Osjećajući opasnost, mladi Franklin počeo je razmišljati kako da pridobije naklonost svog utjecajnog protivnika. Da mu učini nekakvu uslugu? To bi u moćniku izazvalo sumnju, možda čak i prezir. Zato je mudri Franklin pošao upravo obrnutim putem: zamolio je protivnika da on njemu učini uslugu! Dakako, nije ga molio za pozajmicu od deset dolara nego za uslugu koja je godila protivnikovoj taštini i pobudila u njemu osjećaj da se Franklin iskreno divi njegovom znanju i načitanosti. Evo što je Franklin o tome zapisao:

»Čuo sam da moj protivnik u svojoj biblioteci ima jednu veoma rijetku i zanimljivu knjigu, pa sam mu napisao pismo, moleći ga da mi je pozajmi na nekoliko dana. On je to doista i učinio, a ja sam mu knjigu nakon tjedan dana vratio, te mu u priloženom pismu iskreno zahvalio na ljubaznosti.

Kad smo se idući put sreli u Skupštini prišao je da me pozdravi (što prije nikad nije činio). Bio je vrlo uljudan. Nakon toga dana uvijek mi je rado davao podršku, pa smo uskoro postali dobri prijatelji. Naše prijateljstvo trajalo je sve do dana njegove smrti.«

Premda je Benjamin Franklin već odavno mrtav, psihologija kojom se služio ostala je uporabljiva do dana današnjega. Poslušajte kako ju je vješto primijenio moj bivši polaznik Albert Amsel, prodavač limarskih potrepština i materijala za zavarivanje. Kao trgovački putnik, Amsel je mjesecima pokušavao zainteresirati nekog bruklinškog vodoinstalatera za proizvode svoje tvornice. Uzalud! Vodoinstalater je spadao među one grube i neotesane primjerke ljudske vrste koji nabusitošću pokušavaju pokazati drugima koliko su važni. Svaki put kad bi se Amsel pojavio u vodoinstalaterovoj prodavaonici, ovaj bi ga otjerao riječima: »Odlazite! Ne gubite vrijeme sa mnom. Ništa mi ne treba.«

Jednog dana Amsel je promijenio taktiku. Kako je tvornica za koju je radio namjeravala osnovati podružnicu u mjestancu Queens Village, to jest u kraju dobro poznatom vodoinstalateru, Amsel ga je ponovno posjetio i rekao mu: »Danas nisam došao k vama s namjerom da prodajem. Došao sam da vas zamolim za malu uslugu. Imate li trenutak vremena?«

»Hm«, promrljao je neuslužni vodoinstalater, važno žvačući cigaru. »Što vam treba? Budite kratki.«

»Tvornica u kojoj radim namjerava otvoriti podružnicu u Quenns Villageu. Vi taj kraj poznajete bolje od vlastitog džepa, pa sam vas došao pitati što mislite o toj zamisli. Bi li se takvo što isplatilo?«

Bilo je to posve neočekivano pitanje za vodoinstalatera. Godinama je svoju važnost gradio na bahatom ophođenju prema prodavačima i strankama. Sada ga je pak netko došao upitati za mišljenje! Trgovački putnik jedne velike tvornice moli ga za savjet!

»Sjednite«, rekao je mekšim glasom i ponudio Amselu stolac. Zatim mu je puni sat pričao o tržišnim mogućnostima Queens Villagea. Ne samo da se složio sa zamisli tvornice, nego je Amselu dao nekoliko korisnih savjeta u vezi sa zemljištem za gradnju prodavaonice i skladišta. - Godilo mu je što svojim znanjem i iskustvom može biti od pomoći tvornici. Razgovor je na kraju poprimio posve prijateljski prizvuk.

»Na rastanku sam potpisao pozamašnu narudžbu vodoinstalaterskih potrepština. Bio je to početak čvrstog poslovnog prijateljstva. Danas s tim čovjekom igram golf! Čudesnu promjenu u njegovom ponašanju pripisujem samo činjenici da sam ga zamolio za uslugu i pobudio u njemu osjećaj osobne važnosti.«

Pogledajmo još jedno pismo Kena Dykea — lijep primjer psihologije »molim vas, učinite mi uslugu«.

Dyke je prije nekoliko godina muku mučio s investitorima, izvođačima i arhitektima s kojima je njegovo poduzeće surađivalo. Nevolja je bila u tome što mu oni nikad nisu odgovarali na poslovna pisma. Primjenom metode »učinite mi uslugu«, Dyke je počeo dobivati odgovore na 50% pisama, što je bilo gotovo ravno čudu.

Zamijetit ćete da dolje citirano Dykeovo pismo uvelike nalikuje pismu upućenom trgovcu iz Arizone. Poslušajte:

Dragi gospodine Doe,
Obraćam vam se u nadi da ćete biti ljubazni i učiniti mi malu uslugu. O čemu je riječ? Pred godinu dana uspio sam uvjeriti upravu kompanije u potrebu tiskanja kataloga u kojemu bi bio prikazan naš cjelokupni proizvodni program s iscrpnim opisom primjene određenih materijala u građevinarstvu. Na takvu zamisao ponukalo me je uvjerenje da bi opisani katalog bio osobito koristan

arhitektima. Tako je nastao priloženi katalog — prvi te vrste. Budući da smo u međuvremenu potrošili gotovo cijelu nakladu kataloga, predložio sam generalnom direktoru tiskanje druge naklade. Premda se u načelu slaže s mojim prijedlogom, rekao mi je (direktori kao direktori!) da neće imati ništa protiv drugog izdanja kataloga ukoliko mu prethodno dokumentirano dokažem da je katalog pridonio boljoj prodaji robe.

Za to mi je, naravno, potrebna vaša pomoć. Slobodan sam zamoliti vas da zajedno s ostalih 49 arhitekata širom zemlje postanete članom stručnog žirija.

U želji da vam olakšam posao napisao sam nekoliko pitanja u vezi s katalogom na poledini ovog pisma. Učinit ćete mi veliku uslugu ako odgovorite na pitanja i dodate svoj komentar, naravno, ukoliko to želite. Ujedno prilažem frankiranu omotnicu t molim vas da u nju uložite svoj odgovor.

Suvišno bi bilo napominjati da vas ovim pismom nipošto ne želim obavezivati. Prepuštam vam da kažete da U bi po vašem mišljenju trebalo obustaviti izdavanje kataloga ili možda pristupiti drugom izdanju, preuređenom na temelju vaših dragocjenih savjeta i iskustava.

Unaprijed zahvaljujem na pomoći i suradnji.

Odani vam

Ken R. Dyke, Šef reklamnog odjela

Ovdje je ipak potrebno malo upozorenje. Iz iskustva znam da će neki ljudi, pročitavši ovo pismo, pokušati mehanički primijeniti psihologiju molbe za pomoć u obliku komplimenta. Takvima odmah moram reći da neće uspjeti. Isprazno i neiskreno laskanje nije isto što i iskreno priznanje. Svaki čovjek žudi za poštovanjem i priznanjem vlastite vrijednosti, ali nikome nije stalo do neiskrenosti. Načela ove knjige pokazat će se korisnim jedino onda ako ih budete primjenjivali iz srca. Zapamtite da ne zagovaram dvoličnost, nego novi način ophođenja s ljudima.

Šesti dio

PET SAVJETA ZA SRETNJI OBITELJSKI ŽIVOT

1. Najsigurniji način za uništenje bračne srede

Da vam pokažem kako vječito prigovaranje i kritiziranje bračnog druga može ugasiti i najžešću ljubav, uzet ću nekoliko primjera iz povijesti, to jest primjer Napoleona III, Lava Tolstoja i Abrahama Lincolna.

Napoleon III oženio se iz ljubavi lijepom i mladom španjolskom plemkinjom Eugenie. Ljubav je u početku evala, pa se činilo da ništa neće moći pomutiti bračnu sreću zaljubljenih supružnika. Eugenie je imala sve što žena može poželjeti: ljepotu, ljubav, bogatstvo i slavu. Premda ju je car obožavao, ona je ipak patila od pogubne mane: bila je neobično ljubomorna. Vječito ga je uhodila, sumnjčila i mučila ljubomorom. Često je upadala u njegovu radnu sobu, prekidala važne državne sjednice, sve u želji da ga ponizi i osramoti u očima drugih. Kako je takvim ponašanjem upropastila jednom veliku ljubav pripovijeda E. A. Rhemhardt u svojoj knjizi Napoleon i Eugenie: Tragikomedija jednog carstva. »Napoleonu na kraju nije preostalo ništa drugo«, priča Rheinhardt, »nego da se noću počne iskradati iz palače. S pustanim šeširom nabijenim duboko na čelo, u pratnji jednog od svojih vjernih pratilaca, odlazio je da doista potraži utjehu u naručju kakve ljepotice ili u dokonim šetnjama ulicama uspavanog grada ...«

Od mnogobrojnih načina za uništavanje ljubavi: povjerenje i prigovaranje zacijelo su najpogubniji. Učinak im je uvijek smrtonosan, jer djeluju kao ugriz kobre.

To je na kraju života shvatila žena Lava Tolstoja. Na žalost, bilo je već suviše kasno. Pred smrt, priznala je svojini kćerima: »Ja sam jedini krivac za preranu smrt vašeg oca.« Uplakane kćeri su šutjele, shvaćajući da govori istinu. Znale su da ga je neprestanim prigovaranjem, kritiziranjem i pritužbama doista otjerala u smrt.

Pa ipak, u prvim godinama braka Tolstoj i njegova žena bili su neobično sretni. Okruženi slavom i bogatstvom, uživali su u ljubavi i djeci. Ponekad im se čak činilo da je sreća kojom su okruženi suviše snažna da bi mogla potrajati.

I doista! Tolstoj se u pedesetoj godini naglo počinje mijenjati. Odriče se grofovskog naslova i svih svojih "romana, te počinje živjeti životom isposnika, propovijedajući jednakost i bratstvo među ljudima. Na svom "imanju u Jasnoj Poljani obrađuje zemlju i izrađuje najosnovnije predmete za život, vjerujući da su bogatstvo i privatno vlasništvo grijeh.

Od toga trenutka počinju bračne nevolje Tolstojevih. Navikla na sjaj, raskoš i slavu, Tolstojeva žena Sofija ne može se pomiriti s novim načinom života. Svakodnevno mu priređuje scene, prijeti samoubojstvom, muči ga prigovorima.

Nižu se duge godine bračnog pakla, tek ponekad prekidane patetičnim sjećanjima na nestalu sreću.

Najzad, u osamdeset drugoj godini života, izmučen ženinim vječitim prigovaranjem, Tolstoj bježi od kuće. Traži spas u snježnoj listopadskoj noći 1910. godine, ne znajući zapravo kamo bi krenuo.

Jedanaest dana kasnije umire od upale pluća na nekoj željezničkoj stanici. Među posljednjim riječima što ih je izrekao bile su i ove: »Ne dovodite mi ženu pred oči.«

Bila je to strašna kazna za njezino dugogodišnje prigovaranje, mučenje i hysteriju. Istina, treba i nju shvatiti, samo — što je postigla takvim ponašanjem? Je li pomogla sebi i svome mužu ili pak upropastila brak? »Mislím da doista nisam znala što radim«, priznala je pred kraj života. Tada je, dakako, bilo već suviše kasno.

Nesretan bračni život bio je tragedija Lincolnova života. Ne atentat, nego upravo nesretan bračni život. Jer, u trenutku kada ga je pogodilo smrtonosno tane, Lincoln više nije bio svjestan događaja oko sebe, dok je punih dvadeset godina strpljivo podnosio muke što mu ih je zajedljivim prigovaranjem zadavala žena Mary. Što mu sve nije spočitavala! Vječito ga je optuživala da se drži pogrbnjeno, da nespretno hoda, da previsoko diže stopala, da ima prevelike uši, prevelike ruke i stopala, premalu glavu i nepravilan nos.

Lincoln i njegova žena u svemu su bili gotovo sušta suprotnost: razlikovali su se po odgoju, temperamentu, ukusu i pogledu na svijet. Zato se nikad ni u čemu nisu mogli složiti.

»Visoki, kreštavi glas gospođe Lincoln često se razlijegao ulicom«, zapisao je jedan Lincolnov suvremenik, »a njeni neprestani izljevi gnjeva postali su uobičajenom pojavom za cijelo susjedstvo. Često se nije zadovoljavala samo vikom, nego je pribjegavala i drugim načinima izražavanja srdžbe.«

Prvo vrijeme nakon vjenčanja, Lincolnovi su živjeli u iznajmljenoj sobi i zajedno s drugim stanarima hranili su se u maloj blagovaonici stanodavke, gospođe Early. Jednom se za doručkom Lincolnova žena toliko razljutila zbog neke gluposti, da je bacila mužu šalicu kave u lice. I to pred svim ostalim stanarima! Lincoln je ostao sjediti bez riječi. Kava mu je kapala niz kosu, lice i odijelo, dok najzad nije pritrčala gospođa Early i obrisala ga.

Osim toga, Mary Lincoln bila je užasno ljubomorna, pa je mužu pred drugima često priređivala nevjerovatne scene. Jedino čime bismo donekle mogli opravdati takvo njeno ponašanje je činjenica da možda nikad nije bila posve zdrava, jer je u starosti na žalost poludjela.

A zar su vječiti prigovori, vika i izljevi gnjeva izmijenili Lincolna? U jednu ruku i jesu. Promijenili su njegove osjećaje prema ženi i natjerali ga da je izbjegava.

U Springfieldu gdje je tada radio kao odvjetnik bilo je još jedanaest odvjetnika. Kako u tako malom mjestu nije bilo dovoljno posla za sve, Lincoln i njegovi drugovi često su jašuci odlazili u susjedna mjesta i okruge kojima je bila potrebna odvjetnička pomoć. Dok su se ostali subotom uvijek vraćali kući, Lincoln bi često izbivao i po nekoliko mjeseci. Milije mu je bilo noćivati po bijednim, prljavim svratištima nego u vlastitom domu, gdje su ga čekali ženino vječito prigovaranje i divlji izljevi bijesa.

Bessie Hamburger, koja ima dugogodišnje iskustvo kao odvjetnik na njujorškom sudu za brakorazvodne parnice kaže da su zajedljivost i prigovaranje jedan od najčešćih razloga rastave braka.

Želite li sačuvati bračnu sreću, prvo pravilo glasi:

Nemojte prigovarati.

2. O ljubavi i toleranciji

»U životu ću počinuti mnoge gluposti, ali se nikad neću oženiti iz ljubavi«, rekao je engleski državnik Disraeli.

I doista: Disraeli je do trideset pete godine živio kao neženja, a zatim je zaprosio bogatu udovicu, petnaest godina stariju od sebe. Dakako, nije po srijedi bila ljubav. Udovica je dobro znala da je Disraeli želi uzeti za ženu jedino zbog novca. Zato ga je zamolila da joj dade godinu dana vremena, kako bi mogla proučiti sve njegove dobre i loše strane. Nakon godinu dana — pristala je na udaju.

Premda ova istinita priča zvuči prilično prozaično, brak Disraelija i Marie Anne bio je neobično sretan. Marie Anne nije više bila ni mlada ni lijepa, a teško bismo mogli reći da se isticala dobrim ukusom i solidnim obrazovanjem.

Dapače, odijevala se gotovo bizarno, a u društvu je pravila takve greške koje su sugovornike često tjerale na grohotan smijeh. Nikada na primjer nije znala »tko je u povijesti bio prije: Grci ili Rimljani«. Pa ipak, Marie Anne je bila pravi genije u pitanjima braka: znala je kako treba postupati s muškarcima.

Znala je da je njenom mužu nakon naporna dana provedenog u razgovorima i radu s umnom gospodom potreban osjećaj toplog ognjišta i nježnog prijateljstva.

Trudila se da mu bude drugaricom, savjetnicom i najbližom prijateljicom. Dom što mu ga je stvorila zračio je toplinom i tihim obožavanjem. Stoga su sati provedeni uz Marie Anne za Disraelija bili najsretniji trenuci u životu. Često je nestrpljivo hitao kući da joj ispriča događaje iz Parlamenta. Znao je da — ma što učinio — ništa neće moći pokolebati njenu vjeru u njegove državničke sposobnosti.

Marie Anne je trideset godina živjela samo za Disraelija, te sve svoje bogatstvo trošila da mu život učini udobnijim. On ju je zauzvrat obožavao. Nikada joj nije spočitavao greške i neznanje zbog koji su joj se drugi podsmjehivali. Dapače, kad bi je netko izvrgao ruglu, on je odlučno usta jao u njenu obranu.

»Zahvaljujući njemu, moj se život pretvorio u trajnu sliku nepomućene sreće«, znala je govoriti svojini prijateljicama, a Disraeli je jednom izjavio: »Živjeli smo u braku punih trideset godina, a da mi nijednog trenutka nije bilo dosadno u njenom društvu.«

Disraeli je svojoj ženi često znao reći: »Pa ti znaš da sam te oženio jedino zbog novca.« Ona mu je na to sdl smiješkom odgovarala: »Točno. No kad bi to morao još jednom učiniti, sigurna sam da bi me uzeo iz ljubavi.«

Istina, Marie Anne nije bila savršena. No Disraeli je bio odveć mudar da bi je pokušavao promijeniti. Dopustio joj je da ostane onakvom kakva je doista bila i — nije pogriješio.

Teško je, gotovo nemoguće, mijenjati odrasla čovjeka. Pokušaji da to učinimo urodit će uvijek i samo — prepirkom. Stoga je bolje pustiti ga da živi onako kako to njega najviše veseli. Dakako, ukoliko takvim ponašanjem ne prčinja zlo okolini.

Henry James je rekao: »Prva i najvažnija stvar što je moramo naučiti u ophođenju s drugima je nemiješanje u osobitosti njihovih sitnih radosti, pod uvjetom da takve radosti ne štete drugim ljudima.«

A Foster Wood je u svojoj studiji o obiteljskom životu zapisao: »Uspjeh u braku ne ovisi samo o tome da li ste našli pravog partnera, nego uglavnom o tome da li ste sami pravi partner.«

Drugo pravilo za sretniji bračni život glasi:

Ne pokušavajte mijenjati bračnog druga.

3. Sitnice koje mnogo znače

Cvijeće je odvajkada bilo simbol ljubavi. Kitica cvijeća ne stoji mnogo, osobito ne u sezoni, a prodavača cvijeća ima na svakom uličnom uglu. Ipak, sudeći po učestalosti kojom prosječni muž donese ženi stručak ljubičica, mogli bismo zaključiti da su one skupe poput orhideja, ili pak rijetke poput runolista do kojega se treba pentrati po strmim alpskim liticama.

Zašto biste morali čekati da vam žena ode u bolnicu kako biste joj odnijeli kiticu cvijeća? Zar je već sutra ne biste mogli iznenaditi takvom malom pažnjom?

Ima ljudi koji svojim ženama i majkama telefoniraju s »osla i dvaput dnevno, ne zbog toga da bi im ispričali neke važne novosti, nego jednostavno zato da im ukazu sitnu, ali potrebnu pažnju.

Žene mnogo drže do datuma kao što su godišnjica braka ili pak rođendan. Bolje vam je stoga zaboraviti i na važne državne datume i praznike, nego se ne sjetiti tih naoko nevažnih dana toliko priraslih ženskom srcu.

Jedan čikaški sudac, stručnjak za pitanja rastave braka, tvrdi da su »sitnice najčešće povod mnogim bračnim razmiricama. Mnogi su brakovi mogli ostati sretnim«, kaže on, »da su žene i muževi htjeli jedni drugima udovoljavati u nevažnim sitnicama od kojih se sastoji život.«

Engleski pjesnik Robert Browning i njegova žena Elisabeth bili su pravi primjer savršenih bračnih drugova. Browning nikad nije štedio truda ni vremena za iskazivanje sitnih pažnji svojoj ženi. Kad je oboljela i ležala prikovana za krevet, Browning ju je njegovao s toliko pažnje i ljubavi da je Elisabeth svojim sestrama jednom napisala: »Na kraju se počinjem pitati nisam li ja doista neka vrsta živog anđela.«

Suviše je mnogo muškaraca koji potejenjuju važnost tih sitnih, svakodnevnih pažnji. Suviše ih je mnogo koji neće shvatiti da se život na kraju krajeva sastoji od sitnica. Živjeti s ljudima bilo bi sigurno mnogo ugodnije kad bismo imali na umu da živimo samo jedanput i da je stoga mnogo bolje nastojati svaki trenutak učiniti radosnim, umjesto da ga zagorčamo sebi i drugima. Morali bismo biti svjesni da jednom propuštenu priliku nikad više nećemo moći nadoknaditi. Muškarci često zaboravljaju koliko pažnje žene pridaju vlastitoj vanjštini. Muškarac se i ne sjeća što je jučer imao na sebi, a žena će na drugima zapaziti i najmanju sitnicu. Ponekad je zapravo smiješno kako će se žena i nakon mnogih godina sjetiti odjeće što ju je nekom prilikom nosila. Moja je baka, na primjer, doživjela duboku starost od devedeset osam godina. Nedugo prije nego što je umrla, cijela se porodica okupila oko njene postelje. Kad smo joj pokazali jednu fotografiju iz mladosti — snimljenu pred gotovo pola stoljeća — upitala nas je: »Kakvu sam to haljinu imala na sebi?« Zamislite! Starica koja nije prepoznavala ni vlastitu djecu, najednom se živo zainteresirala za odjeću što ju je nosila prije pola stoljeća!

Zbog svega važno je zapamtiti da će svakoj ženi goditi muškarčevo priznanje na račun odjeće i vanjštine.

Isto vrijedi i za kuhanje. Nema žene koja će odbaciti pohvalu zbog ukusno pripremljenog jela. Ispričat ću vam smiješnu pričicu koja je zacijelo izmišljena, ali zato vrlo poučna:

Na kraju napornog dana jedna je seljanka postavila pred muža i sinove hrpu sijena. Kad su je muškarci zaprepašteno pogledali misleći da je šenula pameću, seljanka im je odgovorila: »Mislila sam da nećete ni primijetiti što sam vam ponudila za večeru. Kuham za vas već dvadeset godina, a da mi nijednom niste dali do znanja da je ono što vam spremam barem malko ukusnije od sijena.« Nekadašnji ruski plemići imali su bolje manire od mnogih suvremenih muževa. Nakon ukusna obroka običavali su pozvati kuhara da mu zahvale na trudu i čestitaju na uspjehu!

Zašto bismo mi danas morali biti manje obzirni prema vlastitoj ženi? Zašto ne bismo pohvalili njezin trud i učinili je sretnom? Zašto joj ne bismo dali do znanja da nije pred nas postavila hrpu sijena?

Treće pravilo za sretniji bračni život glasi: Iskazujte sitne pažnje. Ne štedite hvale za naoko nevažne sitnice.

4. O uljudnosti u braku

Kad su je upitali kako je tijekom dugih godina uspjela sačuvati svoj neobično skladan brak, supruga Waltera Damroscha, američkog dirigenta njemačkog podrijetla rekla je:

»Drugo po redu važnosti, nakon pravilnog izbora bračnog druga, po mome mišljenju je značenje što ga pridajemo uljudnim odnosima među supružnicima. Žene bi prema muževima trebale pokazivati isto toliko uljudnosti i poštovanja koliko i prema gostima. Nema muškarca koji će dugo podnositi jezičavu ženu.« Grubost i bezobzirnost pravi su otrov za brak. Premda svi to dobro znamo, nevjerovatno je kako smo gotovo uvijek uljudniji prema strancima nego prema svojim najbližima.

Nikada nam ne pada na pamet da prekinemo gosta i kažemo mu: »Ta nećemo valjda opet slušati tu prastaru priču!« I ne pomišljamo na to da otvaramo pisma namijenjena 2:nancima i prijateljima ili da zabadamo nos u njihove male tajne. Usuđujemo se vrijeđati jedino svoje, to jest baš one koji su nam najbliži i najmiliji. Prostačke, pogrдне i uvredljive riječi izgovaramo uglavnom je:dino pred ukućanima.

»Uljudnost«, kaže Henry Risner, »je osobina duše koja znade previdjeti polomljenu vrtну ogradu i upraviti pogled na ruže; što cvjetaju onkraj puta,«

Uljudnost je za brak isto što i ulje za motor.

Američki liječnik i pisac Oliver Wendell Holmes, autor humoristične knjige Autokrat za doručkom, u vlastitom domu nije bio nikakav autokrat. Bio je zapravo toliko obazriv prema ukućanima da je skrivao od njih svoja najsitnija neraspoloženja. Kad je bio potišten povlačio se u svoju sobu, jer je smatrao da ako već sam trpi — ne mora svojim brigama opterećivati druge.

Što međutim u takvim trenucima radi običan smrtnik? Dogodi li se da zakasni na posao, da pobjesni zbog šefova prijekora, da zakasni na posljednji jutarnji autobus — jedva čeka da dođe kući, kako bi sav svoj bijes mogao iskaliti na ukućanima!

Holandani imaju lijep stari običaj: prije nego što uđu u kuću, ostave cipele pred vratima. Zašto se, sto mu gromova, ne bismo mogli ugledati na Holandane?

Prije nego što prekoračimo kućni prag, ostavimo pred vratima sve svoje poslovne probleme i budimo uljudni prema ukućanima. Oni nam ionako nisu krivi za nesporazume na poslu! li svom eseju O stanovitom sljepilu ljudskih bića William James piše: »Sljepilo o kojem ću govoriti je bolest od koje svi patimo kad su posrijedi osjećaji drugih ljudi.«

Čini se ipak da smo osobito skloni takvoj vrsti sljepila kad je riječ o našim najbližima. Gotovo da nema čovjeka koji ne bi bio uljudni prema drugovima na poslu, a koji se nimalo ne ustručava iskaliti svoj bijes na vlastitoj ženi. No, upitate li ga, priznat će vam da mnogo više drži do sreće u braku nego do zadovoljstva na poslu!

Sretno oženjen čovjek sretniji je; od bilo kakva genija čiji život protječe u samoći.

Ipak, kakvi su izgledi za sretan brak? Po mišljenju Dorothy Dix, više od polovice sklopljenih brakova završava neuspjehom. Dr Paul Popenoe, direktor Instituta za obiteljske odnose u Los Angelesu, gleda na to malo drugačije: »Muškarac ima više izgleda da uspije u braku nego u drugim stvarima kojima se odluči posvetiti. Od sveukupnog broja muškaraca koji danomice otvaraju trgovine sitnom robom, uspije oko trideset posto. Od sveukupnog broja sklopljenih brakova, sedamdeset posto biva sretnim.«

Ne bi bilo na odmet završiti ovo poglavlje pronicljivim zapažanjima iskusne Dorothy Dix:

»Nijedna žena ne može shvatiti zašto muškarac ne ulaže isto onoliko žara u izgrađivanje vlastitog doma koliko ulaže u izgrađivanje svog poziva i uspjeha na poslu. Premda će vam svaki muž reći da mu je važnije imati zadovoljnu ženu i sretan dom negoli zaraditi tisuću dolara mjesečno, malo će se koji doista potruditi da ispuni uvjete za sretan obiteljski život. Brak — to jest najvažniju stvar svoga života — prepustit će slučaju, te izići iz njega poraženim ili pobjednikom, već prema tome kako mu sudbina dosudi. Žene nikada neće shvatiti zašto se muševi ne odnose prema njima barem malo taktičnije, kad znaju da bi im baršunska rukavica mogla pružiti neusporedivo više sreće nego 'čvrsta ruka'.

Svaki muškarac zna da će bez mnogo osobita truda dobiti od svoje žene sve što mu se prohtije. Zna da će je moći udobrovoljiti i obradovati s nekoliko lijepih riječi za koje nije potrebno mnogo — osim da ih se sjeti izreći. Svaki muškarac zna da je dovoljno reći joj kako je zgodna u prošlogodišnjoj haljini, pa će i najnoviji modni krikovi izgubiti u njenim očima svako značenje. I na kraju, svaki

muškarac zna da će jednim jedinim poljupcem u pravo vrijeme pobuditi u njoj plimu ljubavi i nježnosti.

A svaka žena zna da je to posve jasno njenom mužu, jer mu je već tisuću puta u životu rekla kako je može učiniti sretnom. Upravo zbog toga, ona nikad ne zna da li da ga mrzi ili prezire zbog upornog nepoštivanja onoga što nju veseli, zbog skupih darova kojima se katkada pokušava iskupiti, umjesto da se potruži da lijepom riječju i nježnošću dobije od nje ono što mu ona nudi.«

Četvrto pravilo za sretniji obiteljski život glasi: Budite uljudni prema bračnom drugu.

5. Najčešći uzroci bračnih nesuglasica

Brojna istraživanja o uzrocima neuspjeha bračnog života pokazuju da je spolna neprilagođenost jedan od najčešćih povoda rastave braka u Sjedinjenim Američkim Državama.

Doktor Paul Popenoe, direktor Instituta za obiteljske odnose u Los Angelesu, dugi je niz godina proučavao probleme bračnog života u Americi. Proučivši

»povijest bolesti« tisuća i tisuća uništenih brakova, dr Popenoe izradio je ovakvu »rang listu« uzročnika bračnih nesuglasica:

1. spolna neprilagođenost
2. neslaganje u pogledu provođenja slobodnog vremena
3. novčane poteškoće
4. duševne i tjelesne anomalije.

Teško bi bilo previdjeti činjenicu da u Popenoevom popisu spolna neprilagođenost dolazi na prvo mjesto, dok, primjerice, novčane poteškoće zauzimaju tek treće mjesto!

Da je tome tako, potvrđuju nam brojni drugi stručnjaci. Jedan ugledni američki odvjetnik, čovjek koji je čuo ispovijesti tisuća bračnih drugova, nedavno je izjavio da »devet od deset razvedenih brakova propada upravo zbog problema spolne prirode«.

»Nema sumnje da spolnost igra najvažniju ulogu u životu čovjeka«, rekao je poznati psiholog John Watson. »Ona je nedvojbeno i najčešći povod brojnim bračnim brodolomima.«

Slične sam izjave čuo iz usta mnogih polaznika mojih tečajeva. Slušajući ih, pitao sam se nije li žalosno da u 20. stoljeću, kad pred sobom imamo more seksoloških knjiga i priručnika, brakovi propadaju samo zbog toga što dopuštamo sebi apsolutno neznanje o temeljnom prirodnom nagonu!

Evo što o tome kaže dr Oliver Butterfield, rukovodilac njujorškog Bračnog savjetovišta:

»Nije mi dugo trebalo da spoznam kako — unatoč romantičnim sanjama i dobrim namjerama — mnogi mladi ljudi ulaze u brak kao potpuni bračni analfabeti. Sjetimo li se da tako osjetljivu i trnovitu vezu kao što je brak posve prepuštamo slučaju, vidjet ćemo da je pravo čudo što rastave braka ne prelaze brojku od 16%. Ktnogo je bračnih drugova koji žive zajedno, premda su zapravo postali pravi stranci jedno drugome. Njihov je život pakao.«

»Sretni brakovi«, nastavlja dr Butterfield, »rijetko su kada plod slučaja, jer je brak ustanova koju — kao i arhitektonsko ostvarenje — treba graditi inteligentno i planski. Bračna sreća ne ovisi samo o spolnim odnosima, ali ako oni nisu zadovoljavajući, sve će ostalo u braku krenuti krivim putem. Spolnu stidljivost moramo zamijeniti sposobnošću da iskreno i otvoreno razgovaramo s bračnim drugom o problemima koji nas muče. U tome će nam, dakako, najviše pomoći dobro napisana knjiga o ljudskoj spolnosti.

Peto pravilo za sretniji bračni život, dakle, glasi: Pročitajte dobru knjigu o spolnosti u braku.

SAŽETAK

Pet savjeta za sretniji obiteljski život

1. Nemojte prigovarati.
2. Ne pokušavajte mijenjati bračnog druga.
3. Iskazujte sitne pažnje.
4. Budite uljudni prema bračnom drugu.
5. Pročitajte dobru knjigu o spolnosti u braku.

DESET PITANJA

ZA MUŽEVE

1. Obradujete li ponekad ženu kiticom cvijeća, čestitkom za rođendan i godišnjicu braka? Iskazujete li joj sitne, neočekivane nježnosti i pažnje?
2. Nastojite li je ne kritizirati pred drugima?
3. Dajete li joj novaca i izvan kućnog budžeta?
5. Pokušavate li shvatiti promjenljivost ženske prirode? Pomažete li joj u trenucima umora i živčane razdražljivosti?
5. Posvećujete li joj barem polovicu svog slobodnog vremena?

6. Jeste li dovoljno pažljivi da ne uspoređujete njene domaćinske i kuharske sposobnosti s onima vaše majke i prijateljewe žene, osim ukoliko usporedbe ne idu njoj u prilog?

7. Zanimajte li se za njene probleme na poslu, za knjige što ih čita, za njene prijatelje i za njene poglede na javni i obiteljski život?

8. Možete li bez ljubomornih opaski podnijeti da pleše s drugim muškarcima i da prima od njih sitne pažnje?

9. Iskorištavate li baš svaku priliku da joj kažete kako je zgodna i koliko je volite?

10. Kažete li joj »hvala« za sitne usluge što vam ih svakodnevno čini? Za sašiveno dugme, zakrpanu čarapu i čistu košulju?

ZA ŽENE

1. Miješate li se u muževljev posao? Nastojite li ne kritizirati njegove suradnike i ne prigovarati mu zbog ponekog zakašnjenja s posla?

2. Trudite li se da svoj dom učinite što privlačnijim i zanimljivijim?

3. Sastavljate li jelovnik na taj način da vaš muž nikad ne zna kakvo ga iznenađenje očekuje za idućim obrokom?

4. Razumijete li se u njegovu struku toliko da možete s njime razgovarati o problemima na poslu i biti mu savjetnikom?

5. Zna li hrabro podnositi novčane neprilike, ne spočitavajući mužu nesposobnost i ne uspoređujući ga s drugima?

6. Trudite li se da budete ljubazni s njegovom majkom i rodbinom?

7. Da li u vlastitom odijevanju barem donekle poštujuete muževljev ukus?

8. Jeste li dovoljno popustljivi u sitnicama što prijete narušavanjem bračnog sklada?

9. Pokušavate li naučiti igre u kojima vaš muž uživa u slobodno vrijeme?

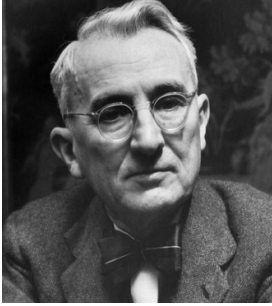
10. Zanimajte li se za političke događaje, knjige i kulturne novosti o kojima biste s njime mogli razgovarati?

Dnevnik... bilješke,

Dnevnik... bilješke,

Dnevnik... bilješke...

O piscu



DEJL KARNEGI (1888–1955) bio je američki pisac, predavač i začetnik čuvenih kurseva o samousavršavanju, govorništvu, usvajanju interpersonalnih veština i prodaji. Rođen u siromašnoj porodici, od najmlađih dana radio je najrazličitije poslove kako bi preživeo. Godine 1936. napisao je jedan od najoriginalnijih vodiča svih vremena, Kako zadobiti prijatelje i uticati na ljude, knjigu koja je postala neverovatan bestseler, popularan i danas (2002. godine proglašena je za najbolju poslovnu knjigu XX veka). Godine 1912. osnovao je svoju kompaniju Dale Carnegie Training koja i danas ima svoja predstavništva širom sveta.

Sadržaj

KAKO STEĆI PRIJATELJE I NAKLONOST LJUDI	3
Predgovor izdavača	4
Kako sam i zašto napisao ovu knjigu	6
Prvi dio	9
1. Želite li skupljati med, ne udarajte po košnici	10
2. Velika tajna ophođenja s ljudima	14
3. Budete li znali primijeniti ovu pouku — cijeli će svijet biti vaš, ako ne — ostat ćete sami .	18
4. Devet savjeta koji će vam pomoći da iz ove knjige izvućete što više koristi	24
Drugi dio	25
1. Kako ćete uvijek biti dobrodošao gost	26
2. Kako ostaviti dobar dojam kod ljudi	30
3. Riječ dvije o imenima	33
4. Kako ćete postati ugodan sugovornik	36
5. Kako ćete pobuditi zanimanje za sebe	39
6. Kako ćete brzo steći naklonost bližnjih	41
Treći dio	46
1. Dokazivanjem nećete ništa postići	47
2. Najsigurniji način za stjecanje neprijatelja i kako mu se oduprijeti	50
3. Ne skanjujte se priznati da ste pogriješili	54
4. Put do razumijevanja vodi preko srca	56
5. Tajna Sokratove mudrosti	60
6. Šutnja je zlato	62
7. Kako potaknuti ljude na suradnju	65
8. Čarobna formula	68
9. Riječi za kojima svi žudimo	69
10. Imajte povjerenja u ljude	72
11. Prihvatite metode masovnih medija — dramatizirajte	74
12. Ako ništa drugo ne pomaže	75
Četvrti dio	77
1. Ako baš morate prigovarati, postupite ovako	78
2. Kako prigovoriti ljudima a da im se ne zamjerite	80
3. Ne ustručavajte se govoriti o vlastitim greškama	81
4. Prijateljski prijedlog vrijedi više od naređenja	83
5. Ne igrajte se s ljudskim ponosom	84
6. Kako u čovjeku probuditi želju za uspjehom	85
7. Kako pohvalom pobuditi samopouzdanje	87
8. Teške zadatke nastojte prikazati lakim	88
9. Kako komplimentom pobuditi oduševljenje za rad	89
Peti dio	91

Šesti dio	95
1. Najsigurniji način za uništenje bračne srede.....	96
2. O ljubavi i toleranciji.....	98
3. Sitnice koje mnogo znače	99
4. O uljudnosti u braku ,	100
5. Najčešći uzroci bračnih nesuglasica	102
O piscu.....	104