

Dale Carnegie

**JAK ZÍSKÁVAT PŘÁTELE
A PŮSOBIT NA LIDI**



*Tato kniha je věnována muži, který ji nepotřebuje číst
mému drahému příteli Homeru Croyovi.*

OBSAH

Úvod k opravenému vydání (Dorothy Carnegiová)	7
Informace k českému komentovanému vydání z roku 1992	9
Jak a proč jsem napsal tuto knihu	21
Devět pokynů, jak mít z této knihy největší prospěch	27
Část I.	
Základní pravidla jednání s lidmi	33
1. Chcete-li dostat med, nepřevrhávejte úl	35
2. Jednání s lidmi - velké tajemství	46
3. Kdo to dovede, s tím jde celý svět, kdo to nedovede, jde světem sám	57
V kostce	71
Hlavní komentářová vložka	
Profesionální koncentrace	75
Opozice vědomí a podvědomí	87
Zjišťovací a zpětně poznávací paměť	94
Psychická teorie relativity (ptr)	100
Část II.	
Šestero způsobů, jak se stát oblíbeným	105
1. Jednejte takto a budete všude vítáni	107
2. Jednoduchý způsob, jak hned udělat dobrý dojem	116
3. Nedovedete-li to, budete mít nesnáze	122
4. Za tajemstvím úspěšného rozhovoru	129
5. Jak zaujmout lidi	136
6. Jak se lidem zalíbit na první pohled	140
V kostce	148

Část III.

Jak přesvědčit lidi	149
1. Nebudete mít navrch	151
2. Jak si uděláte nepřátele - a jak šije neuděláte	157
3. Mýlíte-li se, uznejte to	165
4. Bezpečná cesta k lidskému rozumu	171
5. Sokratovo tajemství	177
6. Jak se vyplatí nechat hovořit druhého	181
7. Jak zajistit součinnost	185
8. Kouzelné zaklínadlo	189
9. Co si přeje kdekdo	193
10. Výzva, která působí na každého	198
11. Dokáže to film, dokáže to televize, proč ne vy?	202
12. Nepomáhá-li nic jiného, zkuste toto	205
V kostce	208

Část IV.

Devět způsobů, jak změnit lidi, aniž se jich dotknete	209
1. Musí-li se kritizovat, je nejlépe začít takto...	211
2. Jak kritizovat a nebýt tím špatným	215
3. Mluvte nejprve o vlastních chybách	218
4. Nikdo nemá rád rozkazování	221
5. Šetřte důstojnost druhého	223
6. Jak podněcovat k úspěchu	226
7. Vlídne slovo dělá divy	230
8. Nechť se náprava zdá snadná	233
9. Jak přimět lidi, aby rádi vyhověli	236
V kostce	240
Jak rychle vyniknout (Lowell Thomas)	241
Seznam literatury ze všech oblastí technik duševní práce	249

ÚVOD

K OPRAVENÉMU VYDÁNÍ

Jak získávat přátele a působit na lidi bylo poprvé uveřejněno v roce 1937 v nákladu pouhých pěti tisíc výtisků. Ani Dale Carnegie ani vydavatelé Simon a Schuster nepředpokládali více než tento skromný prodej. K jejich úžasu se knížka stala přes noc senzací. Vydání za vydáním se valilo z tiskáren, aby drželo krok s narůstající veřejnou poptávkou.

Jak získávat přátele a působit na lidi zaujalo své místo ve vydavatelské historii jako jeden z největších mezinárodních bestsellerů všech dob. Trefilo do černého a splnilo lidskou potřebu nejen v přechodné době po velké hospodářské krizi. Dokládá to pokračující a nepřerušovaný prodej až do osmdesátých let - tedy téměř půl století.

Dale Carnegie říkával, že snadnější je vydělat milión dolarů než vytvořit nové ustálené rčení v angličtině. Jak získávat přátele a působit na lidi (*Howto Win Friends and Influence People*) se stalo takovým ustáleným rčením - citovaným, parafrázovaným, používaným v nesčetných souvislostech od politických vtipů po romány. Kniha samotná byla přeložena téměř do všech jazyků, které kdy měly psanou podobu. Každá generace ji objevovala znovu a nalézala její význam.

To nás přivádí k logické otázce: Proč opravovat knihu, která prokázala a stále prokazuje svou mocnou a univerzální působnost? Proč si zahrávat s úspěchem?

Při odpovědi si musíme uvědomit, že sám Dale Carnegie své dílo během celého svého života neúnavně opravoval. Jak získávat přátele a působit na lidi bylo napsáno jako učebnice pro jeho kursy efektivního mluvení a jednání s lidmi a je v nich používáno dodnes. Až do své smrti v roce 1955 stále opravoval a vylepšoval kursy samotné, aby mohl vyhovět rozvíjejícím se potřebám stále širšího okruhu zájemců. Nikdojiný než Dale Carnegie nebyl více citlivý k proměnlivosti dneška. Stále zlepšoval a výbrusová! své učební metody; svou knihu

o efektivním mluvení zmodernizoval několikrát. Kdyby žil déle, sám by opravil Jak získávat přátele a působit na lidi tak, aby lépe vyhovovalo změnám od třicátých let.

Mnoho jmen prominentů v knížce, dobře známých v době prvního vydání, už mnoha dnešním čtenářům nic neříká. Určité příklady a slovní obraty nám dnes připadají jako z nějakého románu doby viktoriánské. Důležitost a vliv knihy jsou tím zeslabeny.

Cílem tohoto upraveného vydání je tedy vyjasnit a posílit knihu pro moderního čtenáře bez narušení obsahu. Jak získávat přátele a působit na lidi jsme nezměnili až na několik vypuštění a přidání současných příkladů. Šťavnatý a svěží Carnegieho styl je nedotčen - dokonce i slang třicátých let je zde stále cítit. Dale Carnegie psal tak, jak mluvil - tryskajícím hovorovým konverzačním způsobem. Jeho hlas tedy stále promlouvá stejnou silou, v knize i v jeho celoživotním díle. Tisíce lidí na celém světě se účastní carnegiovských kursů a každým rokem jich přibývá. A další tisíce čtou a studují Jak získávat přátele a působit na lidi a inspirují se tímto dílem ke zlepšení svého života. Těm všem nabízíme toto upravené vydání jakožto vybroušení a vyleštění jemně zhotoveného nástroje.

Dorothy Carnegiová

INFORMACE K ČESKÉMU KOMENTOVANÉMU VYDÁNÍ Z ROKU 1992

(DAVID GRUBER)

Ú v o d

V roce 1988 se v jedné části desetidílného vzdělávacího seriálu čs. televize „Počítačová dilemata“ objevila tato informace:

„Pouze v největší československé knihovně, v pražském Klementinu, je možno se dostat k nejznámější moderní světové knížce o technikách duševní práce. Jde o publikaci **JaK** získávali přátelé a působiti na lidi' od amerického autora Dala Carnegieho (příjmení vyslovujte, jak chcete; já jsem se asi v sedmdesáti procentech případů setkal s nepravdělným [kárnegí) a ve třiceti procentech případů s logičtějším [kárnedží]). V Klementinu je k máni snad už sedmá Xerokopie, protože šest předchozích bylo rozkradeno. Knížku vám nepůjčí domů, ale jen prezenčně - tedy ve studovně. A na noc ji zamykají do trezoru.

Bylo by tohle možné, kdyby byl v naší zemi dostatek literatury o technikách duševní práce?"

Takto vyzývavě jsem se ptal uprostřed totality, o které nikdo nevěděl, kdy skončí nebo zda vůbec skončí. Otázka však nejspíše vyzněla téměř do prázdna. Seriál byl odvysílán v tak brzkých odpoledních časech, že většinou ani vážní zájemci o danou problematiku neměli možnost jej sledovat.

Kdyby seriál běžel později navečer, musel bych se jistě více strachovat, že se ozvou strážci ideologické čistoty s dotazem, jak jsem si mohl dovolit veřejně propagovat knížku, která u nás po roce 1948 nesměla vyjít. (Pozorný čtenář jistě v příslušných pasážích pozná, proč.)

Ano, v Československé republice na konci třicátých let, nezadržitelně se deroucí mezi nejvyspělejší státy světa, se objevilo prvé vydání nejslavnější Carnegieho knihy velmi krátce po vyjití anglického originálu. Nakladatelství Orbis Praha vydalo první českou

verzi už v roce 1938. Pak se v krátkých časových úsecích objevovala vydání další až po poslední, tuším šesté z nakladatelství Suchánek Praha v roce 1947. (Pokud jsem v něčem nepřesný a pamětníci ještě žijí, uvítám pochopitelně každé zpřesnění historie této knížky.) A pak stop.

Sedmé (dodatečně legalizované) vydání spatřilo světlo světa v bratislavském nakladatelství Bradlo až v roce 1991. Od předchozích šesti, obsahově i formálně prakticky stejných vydání, se lišilo minimálně obsahem, avšak výrazně formou. Citlivou transformaci do současné moderní řeči provedl ing. Jaroslav Fingl. To však už bylo v době, kdy dědicové autorských práv, Donna Dale Carnegiová a Dorothy Carnegiová (dcera a manželka autora) preferovaly zcela přepracovanou podobu knížky - verzi z roku 1981.

Čtenáři se tedy dostává do rukou publikace nejméně ze třiceti procent obsahově odlišná od sedmi předchozích verzí. Mé úkoly podle smlouvy s nakladatelstvím Talpress byly dva: a) přeložit z nejmodernějšího anglického originálu to, čím se liší vydání z roku 1981 od nejstarších vydání z let třicátých a čtyřicátých, b) komentovat toto opravené vydání v rozsahu asi dvacet procent autorova textu ve světle nejnovějších poznatků z oblasti technik duševní práce.

Suma sumárum, tato komentovaná publikace je nejméně z poloviny odlišná od vydání z roku 1991.

K o m e n t á ř

Závažnější záležitostí než aktualizace překladu je však komentář. Setkáte se s ním, vážení čtenáři, na nejrůznějších místech knihy. Někdy ve větších celcích, jindy po větách nebo i po několika slovech. Bude se lišit od Carnegieho řádků tučným písmem, aby bylo jasné, co je cíl, a abychom do Carnegieho díla nezasahovali.

Můžete si položit otázku, zdaje vůbec správné a mravné komentovat nejslavnější knihu svého druhu na světě. Zda si mohou dovolit tvářit se nad Carnegiovými řádky jako středoškolský profesor nad slohovou prací maturanta - tedy nejen pochválit, ale i s nadhledem poopravit a třeba se i občas pousmát? Není to projev neúcty ke světové kapacitě?

Odpovím analogií. Za kvantovou teorii a teorii relativity ve fyzice si Albert Einstein jistě zasloužil Nobelovu cenu. Když ale jeho vzoreček pro dilataci času, kontrakci délek apod. odvodí nadaný středoškolák v matematicko-fyzikální třídě gymnázia (a může to odvodit třeba elegantněji než Einstein), nijak se tím nad slavného

fyzika nevyvyšuje. A nedostane za to už Nobeiovu cenu, nýbrž po zásluze jedničku do průběžné klasifikace. Podstatné je, kdo byl první.

Prvnímu patří úcta. Ale čtenáři (tedy vy, milí přátelé) zasluhují poznatky nejmodernější, aktualizované, přizpůsobené jejich podmínkám, šité jim pokud možno na míru. Na míru doby i země, ve které v době vyjití knížky žijí.

L a v i n a k u r s ů a p u b l i k a c í

Navíc - není to už zdaleka jenom Dale Carnegie, kdo k československým čtenářům na počátku devadesátých let dvacátého století v oblasti technik duševní práce promlouvá. Vedle nesmírně záslužné a neprávem opomíjené práce dr. Jiřího Tomana z let šedesátých až osmdesátých je to dnes například Ch. Harveyová (Úspěch máte ve vlastních rukou), N. Hill (Myšlením k bohatství), Hilary A. Jamesová (Praktický marketing), M. H. McCormack (Co vás nenaučí na Harvardu) a jiní. Ajistě se již chystají v nakladatelských záměrech desítky dalších. Nechci zapomínat ani na schopné české autory, kteří, ač bez glorioly západní Evropy či Ameriky, se jim statečně snaží sekundovat (L. Kolman, L. Pfeifer, L. Svatuška, J. Kobylka, J. Hes, R. Papík, M. Koenigová, O. Landa, V. Smetáček, V. Voznička, řada psychologů-specialistů a mnozí další, kteří vůbec nejsou méně významní proto, že je zde zrovna nejmenuji). O slovenských autorech platí totéž co o českých.

Přítom naši odborníci nejsou za světovými o tolik pozadu, jak by se na první pohled zdálo. Dovolte mi ocitovat pár pasáží z dopisu, který jeden z žáků mých kursů, podnikatel Milan z jižní Moravy, vzděláním právník, zaslal redakci známého časopisu:

N a š t v a n ý d o p i s

„...berou mě žaludeční vředy, když se dočtu o metodě z USA, kterou tu bude někdo učit, a přitom vím, že existuje u nás člověk, který již roky marně obíhá ministerstva a úřady s metodami v podstatě stejnými, a bez úspěchu. Berou mě křeče, když se dozvím o suggestopedii jako metodě výuky cizích jazyků, za kterou v kursech inkasují cca 35 000 Kčs, a zjistím, že je to vlastně metoda jistého sotijského profesora (G. Lozanova - pozn. aut.), kterou český rozhlas po drátě zkoušel někdy kolem roku 1963... Berou mě křeče, když si představím, kolik set tisíc dolarů nás bude stát pomoc Západu v různých kursech a školeních, když vím, že tu byli a jsou lidé, kteří stejné věci učili a učí za pár korun a marně usilují o oficiální podporu.

...Nemám nic proti pomoci západních poradenských firem, nemám nic proti tomu, že si za svou práci nechají zaplatit, a vůbec se nedivím, že se sem tak hrnou. Musí mít dojem, že jsme národem přiblblým, silně zaostalým a téměř nevzdělaným... My se totiž tak tváříme. Obdivujeme V. Británii, a přitom je známo, že sedmdesát procent její populace nemá žádnou kvalifikaci, ležíme v prachu před pojmem USA, a přitom každý jen trochu lepší studentík gymnázia má větší kulturně historický světový přehled než většina vysokoškolsky vzdělaných Američanů. Stojíme s otevřenou hubou před obchody v Rakousku, ale projdeme-li malé dílny a provozy (a těch je v západní Evropě většina), najdeme většinou kutlochy, nad kterými zůstává rozum stát (já jich prošel pěkných pár). Dělník v SRN mající v průměru 3 000 DM, tedy cca 54 000 Kčs, neudělá patnáctkrát více práce než náš dělník s platem kolem 3 500 Kčs. Vysoké úrovně v západních státech bylo dosaženo jednak usilovnou prací, jednak tím, že lidé kupovali hlavně domácí výrobky. To není volání po ochranářské politice, to je konstatování, že nejdůležitější trh je trh domácí.

...Kdy už konečně začneme posuzovat myšlenku podle jejího obsahu a ne podle toho, kdo ji řekl a odkud přišel... kdy už konečně začneme lidem, kteří u nás na něco přijdou, fandit a pomáhat, místo abychom je jako dosud zavalovali závistí a podezíráním?

Berme ze světa, co nám dává nového a dobrého. Ale buďme hospodáři. Než začneme sypat tvrdou měnu, podívejme se, zda někde v našem okolí není člověk, který problém vyřešil nebo řeší. A pomozme mu. Ne proto, že je ‚náš‘, ale proto, že nás to přijde levněji.

...omlouvám se za ten výlev, ale jistě mě chápete. Nemám nic proti hledání zkušeností a vzorů jinde. Naopak se domnívám, že naší společnosti to jen prospěje. Ale měli bychom se stejnou ne-li větší vehemencí vyhledávat tvořivé lidi u nás a prosazovat jejich myšlenky v konkurenci s cizími. Nejsme o nic lepší, ale také o nic horší než ostatní. Bitvy zahraničních firem o naše podniky to jen dokazují. Neměli bychom svou cenu sami snižovat."

Tolik z dopisu. Odmyslíme-li si afekt (jistě pochopitelný a pisatelem uvědomovaný), najdeme v něm mnohé k zamyšlení. Rád bych ještě trochu rozvedl tu pasáž, ve které Milan píše, že se k nám cizí školicí firmy jen hrnou. Jsou ještě další důvody?

Proč se k nám hrnou?

Jedním z nich je podle mne rozdílné nazírání na peníze ve vyspělém světě a v přežívajícím postsocialismu. Ilustruji to raději příběhem:

V srpnu 1989 jsem se zúčastnil letní školy angličtiny v King's School of English v Bournemouthu v Anglii. Bydleli jsme v privatech, zaplatili jednorocní průměrný plat vysokoškoláka za měsíční pobyt s polopenzí a kolem poledne sbírali v městském parku ostružiny, abychom zahnali hlad. Inženýr vedle lékaře, student vedle báňského záchranáře. Byli jsme pro své domácí prvými exempláři ze světa socialismu, s nimiž se v životě setkali. Docházelo tedy občas ke zvláštním konverzacím a situacím.

Mezi několika sty žáky letní školy nás bylo z Československa asi čtyřicet. O pár ulic dále bydlel u manželů středního věku můj kamarád, jinak pracovník jihlavské zoo. Velmi slušný kluk, fanda do zvířat, který pracuje bez ohledu na pracovní dobu a nevadí mu, že bere měsíčně devatenáct stovek čistého. Angličtí ubytovatelé se k němu zpočátku chovali velmi pěkně a zdvořile. Až jednou, asi uprostřed pobytu, se řeč u večeře stočila na to, kdo vlastní jaké osobní auto. Tehdy se kamarád dopustil školácké chyby. Řekl totiž po pravdě: „I have no car.“ (Já auto nemám.) A to mu bylo už 29 let.

Od té doby až do konce pobytu mu angličtí hostitelé dávali smlouvanou stravu spíše jako psovi než jako člověku. Konverzace podstatně ubylo a nabyla na strohosti. Angličan je skálopevně přesvědčen, že všude na světě musí platit, že devětadvacetiletý muž bez vlastního auta je nejen podivín, ale i lempl, darebák a lump a ubožák (jinak by si přece na auto dávno vydělal). Smutné je, že selhává každý pokus o vysvětlení. Jako by hluchý s hluchým mluvil. Naprostá informační bariéra.

Jiný příklad: Jedni známí se koncem totality dostali s Čedokem do Vídně, kde chvilku konverzovali s jedním žebrákem:

„Kolik si vyžebráte za měsíc?“

„Je to bída, někdy sotva pět tisíc šilinků,“ děl představitel spodiny.

„Vy blázne! Tolik u nás nemá ani pan primář v nemocnici. Něco vám poradíme - žebrejte vždy jen čtrnáct dnů a zbytek měsíce jezděte do Československa. Můžete si tam užívat jako král.“

Že se žebrák shovívavě usmíval v ten daný okamžik, to by ještě nebylo tak zlé. Horší je, že bylo jasné, že jej do konce jeho života nikdy ani nenapadne přesvědčit se, zda na řečech těch podivných cizinců není zrníčko pravdy. Pokud má pan primář někde méně

peněz než on, žebrák, tak jsou jeho lékařské schopnosti logicky a neochvějně nižší než jeho, žebrákovy.

Nedělejme si iluze; Západoevropané nejsou ochotni poslouchat naše vysvětlování. I když se navenek mohou tvářit sebechápavěji. Kdo má desetkrát nižší plat, je desetkrát neschopnější. Bez ohledu na hranice států.

„Kolik bereš za hodinu konzultace?“ ptá se americký kolega schopného psychologa doc. PhDr. Karla Paulíka, CSc, mého přítele a spolupracovníka na manažerských kursech. „Sto korun,“ střílí Karel (píše se rok 1991). „Kolik je to dolarů?“ „Tři.“

V tom momentě je americký kolega nachystán začít Karlovi trpělivě vysvětlovat, co je to melancholik, cholerik, sangvinik a flegmatik. Jak by to mohl Karel vědět, když je přece dvěstěkrát hloupější?

A ceny potravin, energií, dopravy aj. se stále více vyrovnávají...

Poznámka: Špatně zaplacená duševní práce není jen záležitostí smutnou, ale i velmi nebezpečnou. Desítky špičkových jaderných fyziků z rozpadlého Sovětského svazu jsou ochotni sdělit jakékoliv jaderné tajemství tomu, kdo jim dá plat vyšší než 400 rublů. V době psaní těchto řádků to reálně odpovídalo asi šesti dolarům měsíčně! Stačí emigrovat do některého ze států třetího světa, jehož vedení si příliš nedělá starosti s morálkou...

Už tušíte, proč se lektoři cizích školicích firem nestydí přednášet nám o samozřejmostech? Třeba nemají ani zlý, kořistnický úmysl. Jen si nedovedou srovnat v hlavě, že člověk dvacetkrát méně vydělávající nemusí být nutně dvacetkrát hloupější.

Přidejme k tomu naši nepřipravenost na psychologicky promyšlenou masivní reklamu, samozřejmou snahu každého západního učitele udělat v hodině pro Pana Žáka vše, lesklé a estetické obaly zahraničních skript... a máme hlavní body tragédie pod střechem.

Podvod nebo slabost?

Abychom neupadli do extrému - čest všem těm zahraničním učitelům, jejichž úroveň je vynikající. Díky za to, že otevírají oči mnoha našim neznalcům v tom smyslu, že skutečně dobrá duševní práce musí být skutečně dobře zaplacená. Protože se to plátcí vyplatí.

Avšak ani horentní cena za odpřednášené samozřejmosti není nějakým nelegálním podvodem. Obchod nezná slitování, ale je ve své podstatě morální. Uskuteční se pouze tehdy, když oba jeho

účastníci chtějí. Když projeví prokazatelným způsobem svou svobodnou vůli obchod uskutečnit. Když si sjednáte obchod s Němcem nebo Švýcarem a pak zjistíte, že jste vynaložili oba stejně, avšak on shrábne devadesát pět procent zisku, není to z jeho strany podvod. Ani on to tak necítí. Cítí, že prostě ve vašem případě udělal velmi výhodný obchod. Vy jste přece souhlasili. Kdo předem zaplatí za devítidenní jazykový kurs 35 000 korun a pak zjistí, že se mohl totéž naučit za 350 korun, nemůže obviňovat drahou organizaci z podvodu. Nikdo jej totiž k placení nenutil, nikdo mu ani nemohl dát předem stoprocentní jistotu, že právě jemu kurs správně „sedne“. Nikdo mu nebránil počkat si a zeptat se jiných absolventů, co kurs obnáší...

O našich hendikepech

Našinec má tedy oproti svým kolegům z nejvyspělejšího světa hendikep. Nemohl pořádně studovat. S každou jednou užitečností musel v našem školství spolknout deset zbytečností, které kradly čas života a nepříznivě zatěžovaly vzácnou „zjišťovací“ paměť v jeho mozku (blíže o tom píšu zde v hlavní komentářové vložce mezi Carnegieho částí I a částí II a v publikacích 1,7 - viz literatura). A jestli někdo přece jen trochu mohl, tak paradoxně právě ten, který byl hodně zadobře s nelidským režimem. Schopnosti a možnosti byly často v nepřímné úměře (čest výjimkám). To se nedá spravit z roku na rok. Nehledě na to, že vyspělý svět je ochoten spravovat vzdělanostní prolil (stážemi, studijními pobyty, udělováním stipendií apod.) téměř bez výjimky pouze lidem do věku 35 let.

Jak tedy máme poznat, co z nejvyspělejšího světa je úžasná novinka, která nám stojí i za horentní peníze, a co je samozřejmost, kterou u nás kdekdo zná a ovládá? Jak se vyrovnat absolventům Oxfordu nebo Harvardu, když jsme nesměli nohou páchnout za šumavské vrcholy a když ani teď na to sami nemáme a ani rozhodujících pár let nebudeme mít?

Obecný vzorec na lidské vztahy?

Chtělo by to jakýsi obecný vzorec pro mezilidské vztahy a jednání. Takový, který by v sobě slučoval konkrétnost humanitních věd a obecnost matematiky (zcela to nejde - tak aspoň v nejvyšší reálně uskutečnitelné míře). Pomohu si zase analogií:

Přijde občan vyspělého státu (třeba Západoevropan) do zaostalé země (třeba do Československa). Vidí, že tam průměrní duševní pracovníci vydělávají dvacetkrát méně peněz než ve vyspělém světě

a špičkoví stokrát méně. Z toho nezvratně usoudí, že jsou mnohonásobně hloupější. Řekněme, že občan vyspělého státu je odborníkem na geometrii. Uspořádá tedy v zaostalé zemi kurs, nechá si zaplatit za svůj čas tak, jak je z domova zvyklý, a dlouhé dny probírá rovinný útvar se dvěma vrcholy, zvaný „úsečka“. Jen se učte, zaostalci, co to je úsečka, ať se přiblížíte do Evropy.

Jindy přijde do téže zaostalé země jiný specialista z vyspělého státu a za analogických okolností dlouhé dny probírá rovinný útvar se třemi vrcholy, zvaný „trojúhelník“. Do druhého ročníku své drahé manažérské školy pak zařadí učivo náročnější - trojúhelníky rovnostranné, rovnoramenné a pravoúhlé. Vše údajně podle nejnovějších světových výzkumů - tak hlásá jeho reklama.

Zaostalci v Československu kupodivu nábožně poslouchají. Po vyspělé zemi se to rozkřikne - a už chystá masivní reklamu další chytrák: „Přijďte na náš superkurs o čtyřúhelnících! To tu ještě nebylo! Čtyřúhelníky vám přinesou štěstí, o jakém se vám nesnilo!“

A další vychytralci se už připravují, aby za pět let vyrukovali třeba se sedmiúhelníky.

Názvy oněch ...úhelníků jsou pochopitelně atraktivní a libozvučné (asertivita, management, superlearning, SITA, communication skills, dynamic reading, marketing, dienetika, sugestopedie,...).

(Poznámka: Zastánci výše uvedených oblastí, proboha, neurávejte se! Vše je potřebné a nutné, tak jako jsou nutné v našem životě trojúhelníky a čtverce. Já chci pouze naznačit, že při bližším pohledu to nemusejí být pro leckterého našince věci tak zcela neznámé.)

N e b u d' m e s l e p í

Co tedy udělá prozíravý našinec? Pozorně se rozhlédne kolem sebe. A třeba zjistí, že jeho dosud nenápadný spoluobčan (ano, z jeho zaostalé země, který nikdy neměl možnost řádně studovat ve světě) v zapadlé, hlučné a obšpiněné posluchárně přednáší těmito slovy:

„Milí přátelé,

v rovině existují n-úhelníky. Podívejte se: když za n dosadíte dvojku, máte úsečku. Když trojku, máte trojúhelník. A nikdo na světě vám, přátelé, nemůže zabránit dosadit si za jakékoliv přirozené číslo. Zkuste čtyřku - a znáte tajemství slovutného Švýcara X. Zkuste pětku - a s nadhledem čtete bestseller Američana Y. Zkuste osmičku - a počkejte pět let, až s tím vyrukuje v naší zemi coby se světovou novinkou Japonec Z.“

Jak si představit onoho spoluobčana? Jako českého Honzu, který

za zdánlivou hloupostí skrývá neobyčejnou chytrost? Jako inženýra Prokopa z Čapkova Krakatitu, kterého potkalo v životě tolik věcí? Jako nového nenápadného J. A. Komenského, který měl tu smůlu, že se narodil poněkud po třicetileté válce a navíc neemigroval? Jako děsně chytrého a dravého pražského podnikatele, který už se těší, jak to světu v nejbližších letech poctivě natře? (Takových už jsem ve svých kursech potkal - ó já.) Jako geniálního automobilového konstruktéra kopřivnické Tatrovky, který není o nic hloupější, než jeho předchůdci v letech, kdy Tatra byla na světové špičce, který jen dosud nemůže plně uplatnit své schopnosti a který přece jen (jistě za svízelných podmínek) vystrčil růžky na autosalónu Všeobecné čs. výstavy 1991? Jako skrytého pracovitého Ivana Lendla, který měl tu smůlu, že se prostě zabývá něčím jiným než mezinárodně srovnatelným tenisem?

Chce se mi zde jmenovat nebo naznačit jména spousty lidí - ale nechci nikoho vyzdvihovat nad jiné. Nemohu také svým jediným životem obsáhnout všechny oblasti lidské činnosti a poznat všechny chytré lidi v naší zemi.

N ě c o p ř i j d e

Pochopitelně vás, milí čtenáři, nechci tímto mnohoslibným úvodem lákat naplano. Určitý obecný psychomatematický vzorec vám postupně během komentování této knihy nabídnu. Já si mohu o svém psychomatematickém vzorci myslet, že je geniální, a mohu si myslet, že je ubohý. Na mne však, milí čtenáři, nedejte. Není podstatné, co si myslím já. Podstatné je, co si myslíte vy, většina z vás. Co je ve vašich mozcích, to se počítá. Těžko se zvyká v postsocialistickými nemyslet (při obchodním jednání stejně jako při čtení knížky) závistivě na prospěch druhého, ale myslet na prospěch vlastní.

Na vás a jen na vás bude, abyste mé rady posoudili a využili. Abyste tuto knihu Dala Carnegieho četli s nadhledem. A nejen ji. I bestsellery Christine Harveyové, Napoleona Hilla, Marka H. McCormacka a... ano, správně... a těch, kteří přijdou na náš knižní trh s velkou reklamou třeba za pět, deset let coby neslýchaná novinka. Dnešní stav bych přirovnal k situaci, kdy našinec naslouchá zahraničním lektorům s otevřenými ústy jako třináctiletý sedmák, který se octl ve třetím ročníku gymnázia v hodině matematiky a zírání, co je to derivace spojitě funkce jedné proměnné. S mými psychomatematickými vzorci ve výbavě byste měli připomínat promované inženýry, kteří se octli ve třetím ročníku gymnázia při probírání nejjednodušší derivace. Nehledíte s otevřenými ústy, ale

kontrolujete s nadhledem a určitou znalostí věci, co to ten středoškolský profesor matematiky u tabule provádí. Postřehnete jistě i zde nové momenty, které vás dosud nenapadly. Ale hlavně - víte, jak by se to dalo dělat jinak, umíte zobecnit.

Tedy například v kursech Marketing a prodej Ch. Harveyové si říkáte: „Ano, v pořádku, tohle je přece aplikace toho a toho psychomatematického vzorce, tohle zase totéž v bleděmodrém, toto mne, Kristýnko, dosud nenapadlo, díky, ale tamto zase vím já a nevíš ty...“ Nijak to nechci zlehčovat. Chodte dále na tyto kursy, rozhodnete-li se. A místo toho, abyste se v nich dostali na úroveň blízkou zahraničnímu lektorovi, snažte se je využít plněji, tvořivěji a zahraničního lektora předčit. Snažte se každou jeho větu nejen pochopit, ale nechávejte se každou jeho větou inspirovat nejméně k pěti větám svým. Čtěte bestsellery zahraničních světoznámých autorů tak, abyste po přečtení dané knihy byli schopni sami napsat další kapitolu aspoň tak kvalitně jako autor. (Mimochodem, poslední věta uvádí kritérium, podle kterého se pozná skutečně kvalitní školený racionální čtenář.)

Dva znaky vzorců

Musím se ještě zmínit o dvou důležitých znacích mých obecných psychomatematických vzorců:

1. Nechci vyvolávat dojem, že jsem je vymyslel celé nebo z větší části sám. Jestli z devadesáti devíti procent „stojím na ramenou“ svých předchůdců v různých vědních disciplínách a sám přidávám jedno procento svých originálních myšlenek, tak je to moc. Že nebudu své chytré předchůdce hustě citovat, to je dáno tím, že tento text není textem vědecko-odborným, nýbrž popularizujícím a pragmatickým. Oněmi svými předchůdci nemíním jen psavé autory, kteří trůní v mnoha seznamech literatury na koncích mnoha publikací, ale též (a to zdůrazňuji) žáky svých kursů. Pokud nepočítám účastníky svých přednášek, posluchače a diváky svých rozhlasových a televizních vystoupení a čtenáře svých statí (těch může být velmi mnoho - jedno číslo Mladého světa v době, kdy jsem tam nejvíce přispíval, četlo prý přes milión lidí), žáků, s nimiž jsem byl v několikadenním těsném kontaktu, mohlo být počátkem roku 1992 ke třem tisícům.

Žáci jako studnice moudrosti

Znaky této množiny lidí jsou zajímavé a pozoruhodné:

Profesní různorodost. Maximální šíře profesí od matematicko-

-fyzikálních přes ostatní přírodovědné, humanitní, umělecké, ekonomické, zemědělské.

Ctižádost. Řekl bych, mravná ctižádost. Tito lidé už v hluboké totalitě věřili, že nejlepší cestou ke splnění jejích *cílů jsou schopnosti*. Neváhali si je přes různé překážky rozvíjet. Přicházeli do kursů často už schopní, odcházeli, doufám, nasměrováni být ještě schopnějšími. A jak s radostí sleduji, čím více to doba umožňuje, tím více jdou kupředu.

Velmi intenzívně se vzděláváte, když špičkového odborníka *učíte* v oblasti rozvoje obecných duševních schopností. Při přátelském a otevřeném večerním rozhovoru během kursu může dotyčný s klidem odhodit oněch deset zbytečností, kterými je na běžné vysoké škole nejednou obalena každá užitečnost, aby učivo vystačilo na celý semestr (čest výjimkám). Nad přátelské večerní rozhovory vynikají brainstormingy, které jsou přímo součástí některých mých kursů. Problematiku brainstormingů mohu pochopitelně volit tak, aby vyhovovala nejen mým žákům, ale i mně. A když slyšíte, jak si nad daným problémem otevřeně a bez zábran lámou hlavy desítky, stovky chytrých mozků z různých profesí, různých koutů republiky, různého stáří - hm, to je škola škol. A dobrý zdroj mých obecných psychomatematických vzorců.

V š e l é k n e e x i s t u j e

2. Ve slově psychomatematický slyšíte humanitní část slova „psycho-“. Tím je dána omezenost daných vzorců. V matematice se pracuje s jistotami. Pro řešení kvadratické rovnice je jeden určitý vzoreček stoprocentně správný, a všechny ostatní vzorečky, co jich na světě je, stoprocentně nesprávné. Matematika je neúprosná - buď stoprocentní ano, nebo stoprocentní ne (znalci teorie pravděpodobnosti a fuzzy množin mi prominou - oni vědí, jak to myslím). V humanitních vědách jde pouze o pravděpodobnosti, o tendence. Například ve většině mých kursů se probírá aplikace jednoho univerzálního psychomatematického vzorce na rychlejší usínání (zvládání nespavosti) a úspěšnější namlouvání opačného pohlaví. Je-li zde úspěšnost třicetiprocentní (tedy když v sedmdesáti procentech případů uděláme všechno, jak se má, a věc přesto nevyjde), je to výborné, je to malý zázrak a je to lepší než u většiny neškolených. (Mezi námi - to by to dopadlo, kdyby byl znám stoprocentně zabírající recept na svádění a namlouvání!)

Co mi pomohlo?

Co mi hlavně pomohlo k psychomatematickým vzorcům dojít? Jak už jsem naznačil výše, jednak mí žáci a jednak kursy racionálního čtení - první kursy, s nimiž jsem v první polovině osmdesátých let začínal. Co jsem chtěl učit, to jsem musel i tak trochu sám ovládat. Přečetl jsem několik set učených knih se snahou o takový způsob čtení, abych byl schopen napsat další kapitolu aspoň tak jako autor (neberte to jako vyvyšování - vzpomeňte si na Einsteina a gymnazistu a teorii relativity). Knihy byly to jediné, co ve státě s uzavřenými hranicemi zbývalo. I panu Wolfgangu Zielkemu z Düsseldorfu (nejznámějšímu evropskému odborníku na rychlé čtení) se podařilo propašovat mi poštou kompletní seznam svých děl i některé publikace fyzicky.

Za druhé to byly mé široké zájmy. Chodil jsem do literárního kroužku mezi mladé básníky a zjistil, že jsou vesměs velká nemehla na matematiku (a přece - ona by i v poezii mohla občas pomoci a dodat nové dimenze). Řešival jsem s matematiky jejich olympiády a viděl, že v humanitních vědách nejsou žádné hvězdy (a přece - trochu humanizace by neškodila). Obdobně jsem zabrousil do prostředí ekonomického a manažerského, pedagogicko-psychologického, sportovního a dalších. Vida, říkal jsem si - na pomezí vzájemně vzdálených oborů je pole překvapivě neorané. Stačí pak dát dohromady dvě a dvě...

Neberte tyto řádky, milí čtenáři, jako nějakou mou zahleděnost do sebe, jako nějaké vychloubání. Píšu o sobě mj. proto, že svůj životopis mám, tak říkáje, z první ruky. Vy máte zase z první ruky své životní osudy. Nemyslete na mne a na můj prospěch, myslíte na sebe. Buďte sobečtí! Vždyť vlastně Carnegieho kniha není o ničem jiném, než o snadnějším dosahování vlastních sobeckých cílů. Ovšem ušlechtilou cestou - přes spokojenost druhých lidí.

Sledujte s dychtivou pozorností následující řádky a před očima mějte své cíle, přání a sny. Jsou k tomu, aby se uskutečňovaly!

JAK A PROČ JSEM NAPSAL TUTO KNIHU

V uplynulých pětatřiceti letech vydala americká nakladatelství přes dvě stě tisíc různých titulů. Většinou nedokázaly upoutat čtenáře a z mnohých se dokonce staly ležáky. Například předseda jednoho z největších nakladatelství na světě se mi nedávno svěřil, že po pětasedmdesátileté nakladatelské zkušenosti prodělávají na sedmi knihách z devíti.

Proč jsem se tedy dopustil té nerozvážnosti, že jsem napsal o jednu knihu víc? A když už jsem ji napsal, proč byste ji měli číst?

Jsou to otázky oprávněné a pokusím se na ně odpovědět.

Od roku 1912 pořádám vzdělávací kurzy pro muže i ženy z průmyslových a obchodních kruhů i pro příslušníky svobodných povolání. Nejdříve jsem pořádal jen kurzy řečnictví, v nichž se měli účastníci naučit samostatně při svém projevu myslet a vyjadřovat myšlenky jasně a rozváženě, a to při obchodních jednáních i v soukromém styku.

Postupně jsem však poznával, že moji posluchači potřebují nejen důkladný výcvik, aby se naučili úspěšně mluvit, ale ještě více, aby se naučili s lidmi jednat.

Rovněž jsem si uvědomoval, že stejně nutně to potřebuji já sám. Vzpomínám si, jak jsem se často k lidem choval bez porozumění. Kéž by se mi tenkrát dostala do rukou kniha jako je tato.

Jednat s lidmi je snad nejobtížnější problém, s jakým se člověk setkává, a to zejména v obchodním a průmyslovém podnikání. Ale také, jste-li účetním, architektem nebo inženýrem. Před několika lety zjistila Carnegieho nadace důležitý fakt, který se později potvrdil na Carnegieho technologickém ústavu, že totiž i v zaměstnání tak odborném, jako je povolání inženýrské, je finanční úspěch podmíněn jen z 15 procent odbornými znalostmi a z 85 procent uměním jednat s lidmi - působením osobnosti a řídicími schopnostmi.

Po léta jsem řídil každoročně kursy ve philadelphském Inženýrském klubu i v newyorské odbočce Amerického spolku elektrotechnických inženýrů. Těmito kursy prošlo přes 1500 inženýrů. Přicházeli proto, že po dlouholetých zkušenostech přišli k poznání, že v technických oborech nejsou nejlépe placeni lidé, jejichž schopnosti se opírají o pouhé technické znalosti. Například inženýry, ekonomy, architekty a další lze získat za průměrný plat. Těch je hodně. Mnohem vyššího finančního ohodnocení dosáhne ten, kdo má nejen odborné vzdělání, ale zároveň dovede pracovníky inspirovat.

Vzpomínám si, jak John D. Rockefeller na vrcholu své úspěšné kariéry prohlásil, že „schopnost jednat s lidmi je zboží jako cukr nebo káva“. „A já zaplatím za tuto schopnost víc, než za kteroukoli jinou pod sluncem.“

Ted' se jistě domníváte, že leckterá vysoká škola u nás vzdělává studující v té nejvíce oceňované schopnosti pod sluncem. Jestliže takový kurs existuje, pak ušel mé pozornosti.

Nejen v USA, milý pane Carnegle!

Leccos se mění k lepšímu; možná že pár let po vydání této knížky už bude moje následující lamentace zbytečná. Zatím však zbytečná není. A lamentuji nejen zde, ale i v úvodní lekci svých manažérských kursů. Lamentuji na to, že skladba středoškolských i vysokoškolských předmětů se často míjí se strukturou reálných potřeb a přání žáků.

Bezesporu jedním z klíčových předmětů ve škole je matematika. Každý maturant si ji zažil po více než deset let třikrát i vícekrát týdně. Proto většina vzdělané populace umí nejen spočítat výplatu nebo výměru bytu, ale při troše snahy by zvládla i goniometrickou rovnici nebo průnik dvou rovin v prostoru.

Proč ale není nikde v osnovách předmět *Jak obcestovat svět a ještě si za to nechat dobře zaplatit*? Potřeba vyjádřená názvem tohoto hypotetického předmětu je stejně lidská jako potřeba spočítat si výplatu. Ba, mnohdy ještě žádanější a nutkavější. (Název hypotetického předmětu jsem zvolil ze dvou důvodů: 1. Říkal mi jeden můj žák z Kroměříže v roce 1987, že přesně stejný název měl seriál v předválečném časopise Výběr, který vydával Baťa ve Zlíně. A že právě tyto staré časopisy, které objevil kdesi na půdě, jej přivedly do mého kursu. 2. Přání vyjádřitelné těmito slovy (tj. hodně cestovat s minimálními finanční náklady, ba s finančními příjmy) se velmi často vyskytuje ve struktuře životních přání, potřeb, cílů a snů, kteou zpracovávají žáci na úvod většiny mých kursů. A jsou zpočátku celí nesví, když jim říkám, že to jde. Opakuji - že to jde

a že to je přání uskutečnitelné prakticky pro každého aspoň průměrně inteligentního člověka. Zpočátku nevěří. A jsou přesvědčeni, že to je záležitost několika nahodilých šťastlivců nebo několika jazykových géniů.)

Kdyby měl každý maturant za sebou deset, dvanáct let předmětu *jak obcestovat svět a ještě si za to nechat dobře zaplatit* dvakrát, třikrát týdně, tak by to zkrátka u měl. A zcestovalými boháči by se nestalo jen mizivé procento propadlíků z tohoto předmětu - možná tolik, kolik je běžně propadlíků z matematiky.

Ale nikdo už neví, proč je v osnovách právě tolik matematiky (fyziky, biologie, češtiny, výtvarné výchovy - dosadte si, co chcete) a právě tak nulově málo předmětu o cestování a zbohatnutí. Školská mašinérie se valí dále časem a jedinec ji nezmění. Na tomto místě zodpovědně prohlašuji, že při zajištění aspoň minimálních pracovních podmínek ze strany našeho státu bych byl schopen osnovy takového předmětu vytvořit (šlo by hlavně o efektivní studium cizích jazyků a efektivní jednání s lidmi) a mnoha z vás - a dětem mnoha z vás - takovéto zdánlivě náročné přání reálně splnit.

A pochopitelně nejen já. Je nás takových více. Avšak po letitých zkušenostech s našimi příslušnými úřady jsem naprosto skeptický.

Chicagská univerzita a sdružené školy YMCY uskutečnily průzkum, co se vlastně dospělí opravdu chtějí učit.

Tento průzkum stál 25 000 dolarů a trval dva roky. V typických amerických městech Meridenu a v Connecticutu byly všem dospělým rozeslány dotazníky tohoto typu:

Jaké máte zaměstnání? Jaké máte vzdělání? Co děláte ve volném čase? Jaký máte příjem? Jaké máte záliby? Jaké máte ambice? Jakými problémy se zabýváte? Co nejraději studujete? A tak dále. Těch otázek bylo celkem 156. Tak se zjistilo, že dospělí se nejvíce zajímají o to, jak si zachovat zdraví a na druhém místě o to, jak jednat s lidmi: jak se naučit rozumět lidem a jednat s nimi, jak si lidi získat a jak je přesvědčit.

Výbor, který se zabýval tímto výzkumem, zřídil v Meridenu kurs tohoto zaměření. Když chtěl obstarat příslušné učebnice, nenašel ani jednu. Nakonec se výbor dotázal jedné světové kapacity v oboru výchovy dospělých, zda neví o nějaké knize, která by vyhovovala těmto požadavkům. „Vím, co by ti dospělí chtěli, jenže knihu, jakou potřebují, ještě nikdo nenapsal,“ zněla odpověď.

Sám jsem léta pátral po vhodné příručce o jednání s lidmi, ale

žádnou jsem neobjevil. Pokusil jsem se tedy napsat ji sám pro potřebu svých kursů. A teď ji máte před sebou. Doufám, že ji oceníte.

Když jsem začínal s přípravami, přečetl jsem mnoho knih a mnoho spisů, a to i takových, které se na první pohled jen zdánlivě týkaly mého námětu; novinové sloupky, časopisecké články, soudní protokoly, spisy starých filozofů a nových psychologů. Kromě toho jsem si najal na půldruhého roku jednoho výzkumného pracovníka, aby pročetl v různých knihovnách všechno, co mi snad ušlo, aby se probral vědeckými spisy o psychologii, pročetl různé články v časopisech, prostudoval četné biografie a zjistil, jak s lidmi jednali velcí lidé všech dob.

Četli jsme životopisy slavných - od Caesara po Edisona. Více než sto biografií Theodora Roosevelta. Byli jsme rozhodnutí nešetřit čas ani peníze, abychom objevili každý praktický nápad, který někdo někdy v běhu staletí použil pro získání přátel a ovlivňování druhých.

Sám jsem navštívil desítky úspěšných lidí, počínaje filmovými hvězdami, kapitány průmyslu a byl jsem přijat i prezidentem. Při rozhovorech jsem se snažil zjistit, jak si počínají ve styku s lidmi.

Ze získaného materiálu jsem zpracoval příručku nazvanou Jak získávat přátele a působit na lidi. Příručka, nejdříve stručná, se později rozrostla. Léta jsem podle ní učil v kursech Carnegieho ústavu pro vzdělávání dospělých v New Yorku.

Po úvodním výkladu jsem vyzval posluchače, aby moje návody vyzkoušeli v praxi a aby nám potom řekli o svých zkušenostech a výsledcích. To byl pro ně zajímavý úkol. Všichni byli zaujati myšlenkou, že spolupracují na jakémsi novém druhu výzkumu, jaký zde ještě nebyl. Ze pracují v novém druhu laboratoře - první a jediné laboratoře jednání s lidmi pro dospělé.

Tato kniha nebyla napsána obvyklým způsobem. Vyžrávala a vyvíjela se i ze zkušeností tisíců mých posluchačů.

Před lety jsme začínali se sloupcem pravidel vytištěných na lístku velkém jako pohlednice. Příští rok jsme již měli lístky větší, potom brožurku, nakonec několik knížek; jejichž obsah i rozsah se stále zvětšoval. Teprve po patnáctiletých zkušenostech se výsledky kursů zformovaly do této knihy.

Pravidla obsažená v této knize nejsou spekulací ani odhadem. Mají kouzelný účinek. Zní to možná neuvěřitelně, ale sám jsem byl svědkem toho, jak doslova revolucionují život mnoha lidí.

Příkladem může být zaměstnavatel, který se stal mým posluchačem. Tento muž po léta proháněl svých 314 zaměstnanců, kritizoval je, odsuzoval a jednal s nimi nevlídně. Laskavost, uznalá slova,

povzbuzování, to mu bylo cizí. Když se seznámil se zásadami obsaženými v mé knize, změnil radikálně svou životní filozofii. V jeho podniku zavládl nový duch snášenlivosti, elánu a spolupráce. Tři sta čtrnáct nepřátel bylo posléze na jeho straně. S hrdostí nám ve své přednášce řekl: „Když jsem chodíval po svém podniku dřív, nikdo mne nepozdravil. Zaměstnanci se raději dívali jinam, když mě viděli přicházet. Teď však jsou mými přáteli všichni, i vrátný mne oslovuje křestním jménem.“ Jeho podnik má nyní větší zisky, on sám má více volného času - a co je velice důležité - je ve svém podniku i v rodině šťastnější.

Mnoha obchodním cestujícím, kteří se řídili těmito zásadami, vzrostly příjmy. Dokázali získat i takové zákazníky, o jejichž přízeň se dříve marně pokoušeli. Vedoucí podniků dosáhli větších pravomocí a vyššího platu. Jeden z nich vyprávěl, že mu výrazně vzrostl roční plat. Jinému vedoucímu z Philadelphské plynárenské společnosti hrozila výpověď pro jeho neschopnost vycházet s lidmi. Návštěva kursu mu dopomohla nejen udržet se v místě, ale i k povýšení a vyššímu platu.

Při večírcích, které jsme pořádali vždy na ukončení kursu, se mi svěřovaly ženy, že jejich rodinný život je šťastnější od té doby, co jejich manželé prošli mým kursem. Obdobně to platí o mužích a manželkách.

Lidé jsou často překvapeni tím, čeho nyní dosáhnou. Všem to připadá jako zázrak. Mnozí posluchači se ani nemohou dočkat příští lekce, aby sdělili, co všechno dokázali.

Jeden posluchač vyprávěl o tom, že když poprvé uslyšel o mých zásadách, že dlouho do noci diskutoval s druhými účastníky. Byl natolik rozrušen pomyšlením na chyby, kterých se dopouštěl, a na druhé straně tak povzbuzen novými perspektivami, že nemohl usnout. Byl to snad nějaký naivní, obyčejný člověk, celý pryč z nové teorie? Ne! Zdaleka ne! Byl to inteligentní a sebevědomý obchodník s uměleckými předměty, který mluvil třemi jazyky a měl diplom dvou evropských univerzit.

Když jsem psal tuto předmluvu, přišel mi dopis od jednoho Němce staré školy, aristokrata, jehož předkové sloužili jako důstojníci v císařské armádě. V dopise, který psal na zaoceánské lodi, píše se zanícením o tom, s jakým úspěchem uplatňoval naše zásady.

Jiný muž, starý Newyorčan s diplomem Harvardovy univerzity, jehož jméno je na předním místě ve společenském žebříčku, člověk zámožný, majitel velké továrny na koberce, prohlásil, že se za čtrnáct neděl v našem kursu naučil víc o umění jednat s lidmi, než za celá čtyři léta strávená na univerzitě.

Zdá se vám to jako nesmysl? Směšné? Fantastické? Říkejte si tomu jak chcete, já zde pouze opakuji, co řekl velmi úspěšný, graduovaný absolvent Harvardovy univerzity 28. února 1933 v Yalském klubu v New Yorku ve svém proslovu k několika stovkám posluchačů.

„Ve srovnání s tím, co bychom mohli a měli být," prohlásil slavný profesor Harvardovy univerzity William James, „jsme se zaktivizovali jen napůl. Využíváme jen nepatrné části svých fyzických a duševních zdrojů. Řečeno v širším smyslu, člověk žije hluboko pod svými možnostmi. Má nejrozmanitější schopnosti a zpravidla jich nedovede využít."

Schopnosti, kterých „zpravidla nedovedeme využít"! Jediným účelem této knihy je, pomoci vám objevit a rozvinout ona dřímající a ladem ležící aktiva a těžít z nich.

„Vzdělání," praví dr. John G. Hibben, bývalý rektor princetonské univerzity, „vzdělání, toť umění vyznat se v životě." Obdobně říká britský filozof Herbert Spencer, že „*hlavním účelem vzdělání není vědět, ale jednat*".

A tato kniha nabádá k *jednání*.

Dale Carnegie, 1936

DEVĚT POKYNŮ, JAK MÍT Z TÉTO KNIHY NEJVĚTŠÍ PROSPĚCH

1. Chcete-li mít z této knihy co nejvíce, musíte splnit jednu nezbytnou podmínku, která je mnohem důležitější než nějaké jiné pravidlo nebo metoda. Nesplníte-li tento základní požadavek, nebude vám nic plátno ani tisíc pravidel, jak studovat. Zvládnete-li to, můžete dokázat divy.

Jaký je ten kouzelný požadavek? *Zní takto: Mít hlubokou, dychtivou potřebu učit se, jak jednat s lidmi, mít železné odhodlání zdokonalit tuto svou schopnost.*

Jak v sobě vzbudíte takovou potřebu? Budete-li mít stále na paměti, že tyto zásady jsou pro vás náramně důležité. Budete-li si uvědomovat, že ovládnání těchto zásad vám pomůže k lepšímu společenskému i hmotnému postavení. Opakujte si znovu a znovu: „Má popularita, mé štěstí i mé příjmy závisí nemálo na tom, jak dovedu jednat s lidmi.“

2. Nejprve si každou kapitolu rychle přečtěte, abyste povšechně poznali, o čem se v ní pojednává. Možná, že dostanete chuť přečíst si hned další. Ale nedělejte to. Leda, čtete-li jen pro zábavu. Čtete-li však proto, že se chcete lépe naučit jednat s lidmi, *pak přečtěte každou kapitolu znovu a důkladně.* Ušetříte tak koneckonců čas a výsledky budou lepší.

3. *Čtení často přerušte a přemýšlejte o tom, co jste přečetli.* Položte si otázku, kdy a jak můžete užít toho či onoho pokynu. Budete-li číst takto, prospěje vám to víc, než budete-li číst opřekot.

4. *Čtěte s tužkou nebo s perem v ruce a narazíte-li na nějaký pokyn, o kterém se domníváte, že byste ho mohli užít, označte si jej po straně.* Je-li to pokyn zvlášť důležitý, podtrhněte si celé věty nebo je vyznačte výrazně po straně. Označováním a podtrháváním se stane kniha přehlednější.

Žáci mých kursů znají pojmy „statarické čtení“, „podrobný systém poznámek“, metoda „NEANA - jak NEstudovat, Avšak

NAstudovat". Byť jen stručný popis metod, jak to udělat, abyste po přečtení knihy znali v dané oblasti i více, než autor (abyste byli schopni sami napsat další kapitoly) by zabral celou brožuru. Podrobně se tím zabýval také dr. Jiří Toman (např. Jak zlepšit organizaci a techniku duševní práce). Vzpomínám si, že známá učitelka Christine Harveyová se velmi živě zajímala, když jsem jí ukazoval, jak jsem svým podrobným systémem poznámek zpracoval její best-seller Úspěch máte ve vlastních rukou.

5. Jeden starý ředitel velké pojišťovny čte každý měsíc všechny pojišťovací smlouvy, které pojišťovna uzavírá. Čte takto měsíc co měsíc, rok za rokem. Proč? Protože se ze zkušenosti přesvědčil, že jen tak si všechna ujednání dobře zapamatuje.

Kdysi jsem strávil téměř dva roky spisováním knihy o řečnictví a přece šiji musím občas přečíst, abych věděl, co v ní je. Zapomínám kupodivu rychle.

Chcete-li mít proto z této knihy skutečný trvalý prospěch, nedomnívejte se, že postačí ji jen zběžně pročíst. Když ji důkladně přečtete, vracejte se k ní každý měsíc. Mějte ji stále před sebou na stole. Nahlížejte do ní často. Uvědomujte si, jaké bohaté možnosti ke zdokonalení máte. Zásady se naučíte zcela zběžně a podvědomě užívat jen tehdy, budete-li šije stále a intenzívně připomínat. Jiná možnost není.

6. Bernard Shaw kdysi poznamenal: „Budete-li někoho do učení nutit, nenaučí se tomu nikdy.“ Má pravdu. Učení je proces aktivní. Učíme se aktivitou. *Chcete-li proto ovládat zásady, které v této knize studujete, uplatňujte je prakticky při každé příležitosti.* Jinak je rychle zapomenete. Jen znalosti, kterých užíváte, vám utkví v povědomí.

Možná, že se vám bude zdát nesnadné užívat prakticky těchto pokynů permanentně. Vím to, sám někdy vidím, jakou mi dá práci řídit se radami, které doporučuji v této své vlastní knize. Například, jste-li v nedobré náladě, tu spíše kritizujete a odsuzujete jiné, než abyste se snažili pochopit jejich stanovisko. Často je snazší hledat u někoho chyby, než ho pochválit. Je přirozenější vykládat o tom, co byste sami rádi, než o tom, co by si přál druhý. A tak dále. Proto až budete číst tuto knihu, pamatujte, že nechcete jen rozmnožit své vědomosti, že si chcete osvojit nové návyky. Ba, že chcete žít novým životem. K tomu je třeba času, vytrvalosti a každodenní praxe.

Nahlédněte proto často do této knihy. Pokládejte ji za praktickou příručku jednání s lidmi. A kdykoli se vám naskytne nějaký problém - například jak zacházet s dítětem nebo jak přesvědčit o svých názorech vlastní ženu nebo jak uspokojit podrážděného zákazníka - vždy se

vyvarujte jednat podle své přirozenosti, totiž instinktivně. To je zpravidla chyba. Raději nahlédněte do této knihy a přečtěte si odstavce, které jste si podtrhli. Potom zkuste ten nový způsob a pozorujte, jakých pozoruhodných výsledků dosáhnete.

7. Slibte své ženě, synovi nebo obchodnímu společníku, že dostanou určitou peněžní částku, kdykoli vás přistihnou, že se prohřešujete proti některé zásadě. Udělejte si z ovládnání těchto pravidel napínavou hru.

Jsme u starého problému, zvaného, Jak vytrvat". Jak nepřestat. Je to klíčový problém například u studia cizích jazyků. Jazykář-specialista vám na požádání vysype z rukávu desítky metod. Avšak každá metoda pokládá za samozřejmost, že si kní (k učebnici, videu, sluchátkám či k čemu) sednete. Poprvé, podruhé, popáté (to ještě reálně jde), popadesáté (to už většina z nás nezvládne). Devadesát devět procent lidí, kteří nejsou spokojeni se svými jazykovými dovednostmi, dříve nebo později přestalo. Vynechávalo a nakonec nevydrželo. Jak nepřestat, jak vytrvat (nejen v ideální situaci, ale v reálném frmolu, stresu, uprostřed nejneuvěřitelnějších paradoxů doby a zlodějí času) je podle mne klíčovější otázka než volba té které metody.

Když vytrváme, přinese i průměrná metoda odpovídající výsledky. Když nevytrváme, je i ta nejlepší metoda na nic.

Mám pocit, že to hlavní v dovednosti, Jak vytrvat" je vymyšleno už od antiky. A přesto jsme v něm téměř analfabeti (školní předmět *jak vytrvat* by podle mne stačil jednosemestrální - ale co nejdříve).

Když nestačíme, nestíháme, už nemůžeme dále - známe prakticky jediný recept: vynaložit svou vůli. Proč ne - vždyť i klasické školství nás utvrzovalo v domnění, že úspěšní lidé (nositelé Nobelových cen, filmové hvězdy apod.) měli nejspíše mnohem větší vůli než my obyčejní.

To je obrovský omyl! Vůle jakožto psychická veličina má jedinou výhodu: je rychlá. Můžeme ji vynaložit rychle. Prakticky okamžitě, když si usmyslíme. Ale - je slabá. Ve většině praktických případů zcela nedostatečná. Lidé, kteří toho v životě dosáhli stokrát více, než my, nezapomínali na důležité psychické spojení pro chudinku vůli.

Už více než před sto lety hezky obrazně pojmenoval dva veledůležité spojení chudinky vůle schopný říšský kancléř Německa Otto von Bismarck: nazval je bič a cukroví. Dale Carnegie nám zde předkládá také takový jakýsi bič.

My bychom však chtěli znát obecný princip. Tak bychom se na všechny ostatní biče a cukroví a další povzbuzovatele úspěchu ve

všech dalších knížkách, které do konce života přečteme, dívali už se znalým nadhledem. Aby to zapadalo do naší obecné mozaiky.

Pokusil jsem se o takové zobecnění ve své teorii „profesionální koncentrace“. Je podle mne tak zásadní, že vás neodkážu na literaturu, ale poskytnu vám ji později v tomto komentáři celou.

8. Prezident čelné wallstreetské banky vylíčil posluchačům v jednom našem kursu velmi účinnou metodu sebezdokonalování. Vycho- dil jen několik tříd, ale nyní je jedním z nejčelnějších amerických Finančníků. Přiznal se, že většiny svých úspěchů dosáhl proto, že se neustále řídil vlastní metodou. Ať nám o tom poví sám. Uvádím to, jak jsem si to zapamatoval:

„Po léta jsem si vedl záznamy o všem, co jsem měl ten den udělat. Rodina se mnou v sobotu večer nikdy nepočítala, protože věděla, že v tu dobu analyzuji svou činnost a hodnotím ji. Po večer jsem se za- vřel do své místnosti, otevřel jsem knihu s rozvrhem denní činnosti a přemýšlel o všech rozhovorech, diskusích a schůzích v uplynulém týdnu. Položil jsem si tyto otázky:

Jakých chyb jsem se tentokrát dopustil?

Proč jsem učinil to nebo ono správně a jak jsem to mohl udělat lépe?

Čemu se mohu naučit z té zkušenosti?

Často jsem byl z těch týdenních analýz celý nešťastný. Mnohokrát jsem se podivil, jakých chyb jsem se dopustil. Časem jich ovšem ubývalo. Někdy mám po takové analýze chuť poklepat si trochu na rameno. Tento způsob sebezpytování, sebevýchovy, prováděný rok co rok, prospěl mi víc než všechno jiné, co jsem kdy zkoušel.

Naučil jsem se rozhodovat, a to mi náramně prospělo při jednání s lidmi. Nemohu ani nalézt slov, abych tento způsob dost doporučil."

Proč byste si i vy takto neověřovali, jak se osvědčují zásady, o nichž pojednáváme v této knize? Učiníte-li tak, bude to mít dvojí výsledek.

Předně budete vtaženi do velmi napínavého výchovného procesu, což je k nezaplacení, a za druhé zjistíte, že se zlepšuje a rychle rozšiřuje vaše schopnost navazovat styky s lidmi a jednat s nimi.

9. K této knize připojte deník a zapisujte si do něho, jak úspěšně uplatňujete naše zásady. Buďte konkrétní. Uveďte jména, datum, výsledky. Povzbudí vás to k většímu úsilí. Ani netušíte, jak vás budou tyto záznamy zajímat, až v nich jednou po letech zalistujete!

Abyste získali z této knihy co nejvíce:

- a) Rozvíňte v sobě hluboké, toužebné přání ovládat pravidla mezi- lidských vztahů.

- l) Čtěte každou kapitolu dvakrát, než přejdete k další.
- c) Často přerušujte čtení a ptejte se sami sebe, jak můžete využít každý podnět.
- d) Každou důležitou myšlenku podtrhněte,
- c) Vracejte se k této knize každý měsíc.
- 0** Aplikujte tato pravidla při každé příležitosti. Používejte toto dílo jako pracovní příručku, která vám pomůže řešit každodenní problémy.
- g) Udělejte ze svého učení zajímavou hru. Slibte svému známému, že dostane desetník nebo desetikorunu, kdykoli vás nachytá při prohřešku proti vašim zásadám.
- h) Kontrolujte své pokroky každý týden. Ptejte se sami sebe, jaké chyby jste udělali, v čem jste se zlepšili a co jste se naučili pro budoucnost.
- i) Vzadu v knížce si dělejte poznámky o tom, jak a kdy jste aplikovali tato pravidla.

CAST I.

**ZÁKLADNÍ PRAVIDLA
JEDNÁNÍ S LIDMI**

Kapitola první
**CHCETE-LI DOSTAT MED,
NEPŘEVHRÁVEJTE ÚL**

Sedmého května 1931 byl New York svědkem nejsenzačnější honby na člověka, jakou kdy toto město vidělo. Po několikátýdenním pátrání po „dvojbouchačkovém“ Crowleyovi byl tento vrah a pistolník obklíčen policií v bytě své milenky na West End Avenue.

Pochválíme pana Carnegieho za atraktivní úvod kapitoly. Absolvent mého kursu si zde řekne: „Orientační reflex - posílené zet plus - koncentrace - úspěch.“

Zní-li vám to divně, přečtěte si kapitoly o koncentraci, a pak se sem ještě jednou vraťte. Pochutnáte si na těchto pasážích jistě více, než neskolený čtenář.

Na sto padesát policistů a detektivů ho obléhalo, do střechy navrtali díry a snažili se tohoto vraha policistů zneškodnit slzným plynem. Na střechách sousedních budov rozestavěli kulometry a přes hodinu se v této vznešené newyorské čtvrti rozléhaly výstřely a rachot kulometů. Crowley pálil po policistech nepřetržitě. Deset tisíc diváků vzrušeně přihlíželo; bylo to na newyorských ulicích něco nevídaného.

Když Crowleje udolali, prohlásil policejní ředitel Mulrooney, že ten desperado se dvěma pistolemi je jeden z nejnebezpečnějších zločinců, jací se kdy v New Yorku vyskytli. „Střelí po všem, co se hýbe.“

Ale co soudil Crowley sám o sobě? Víme to, neboť zatímco policisté stříleli, psal dopis adresovaný „Všem, jichž se to týká“. Na papír potřísněný krvavými stopami Crowley napsal: „Pod kabátem mi bije srdce znavené, ale dobré - které by nikomu neublížilo.“

Nedlouho předtím si vyjel Crowley na dostaveníčko po okresní silnici na Long Islandu. Pojednou přistoupil k parkujícímu autu policista a řekl: „Ukažte mi řidičský průkaz.“ Crowley beze slova vytáhl pistoli a srazil policistu přívalem olova. Když smrtelně zraněný policista klesl, vyskočil Crowley z vozu, popadl jeho revolver a vpálil do ležícího těla další kulku. A tento vrah prohlásil: „Pod kabátem mi bije srdce znavené, ale dobré - které by nikomu neublížilo.“

Byl odsouzen na elektrické křeslo. Když přišel do cely smrti v Sing Singu, prohlásil snad: „To mám za to, že jsem vraždil?“

„Ne,“ řekl, „to mám za to, že jsem se bránil.“

Z toho vyplývá, že Crowley se cítil nevinný.

Domníváte-li se, že je to u zločinců něco neobvyklého, pak čtěte dál:

„Strávil jsem nejlepší léta svého života tím, abych poskytoval lidem příjemnou zábavu, pomáhal jsem jim, aby se měli dobře, a za to všechno mě jen tupí. A já žiji jako štvanec." Takto mluví Al Capone. Ano, kdysi veřejný nepřítel číslo jedna, nejzlověstnější vůdce gangsterů, jaký se kdy objevil v Chicagu. Capone se necítil vinen. Pokládá se ve skutečnosti za zneuznaného a nepochopeného veřejného dobrodince.

A zrovna tak Dutch Schultz, než se zhroutil pod kulkami gangsterů v Newmarku. Byla to jedna z nejpočetnějších „krys" newyorského podsvětí. V rozhovoru s novinářem prohlásil, že je dobrodincem veřejnosti. A také tomu věřil.

Zajímal jsem se o tuto problematiku, a proto jsem navázal korespondenci s ředitelem Sing Singu (známé věznice), panem Lewisem Lawesem. Napsal mi, že „jen málo zločinců se cítí špatnými lidmi. Jsou to lidé jako vy a já. Neustále vysvětlují, proč museli vyloupit pokladnu nebo proč museli střílet. Většina z nich se pokouší ospravedlnit jakýmsi rozumováním - klamným i logickým - své protisociální jednání i před sebou samými, a proto vytrvale tvrdí, že vůbec neměli být uvězněni."

Jestliže Al Capone, „dvojbouchačkový" Crowley, Dutch Schultz a jiní desperádové sedící za mřížemi se necítí vinni, jak jsou na tom lidé, s nimiž jsme přišli do styku?

John Wanamaker, zakladatel známé obchodní sítě, se za svého života jednou přiznal: „Poznal jsem už před třiceti lety, že je pošetilé s někým se hádat. Mám co dělat, abych napravil své vlastní nedostatky, proč bych se tedy rozčiloval, že Bůh neuznal za vhodné rozdělit dar inteligence stejnoměrněji." On si vzal toto ponaučení k srdci poměrně brzy. Ale já jsem musel klopýtat tímto světem přes třicet let, než jsem začal chápat, že si nikdo své chyby nepřipouští.

Kritizovat je pošetilé. Protože ten, koho kritizujeme, se brání a své chování se snaží ospravedlnit. Kritizovat je i nebezpečné, poněvadž zraňujeme hrdost kritizovaného, urážíme jeho sebevědomí a vyvoláváme tím jeho hněv.

Po čtyřiceti letech psychického mrzačení jsme národem v plenkách. Prvá reakce na odlišný názor je u děsivé většiny obyvatelstva - arogance. A cíl - usadit druhého, uzemnit, vytrít mu zrak. To by nebylo ještě tak nenormální; takovou tendenci má v prvním okamžiku snad každý člověk na světě. Horší je, že této tendenci zhusta podléháme. Chybí nám ono napočítání do deseti a uvědomění si, že prvá reakce nemusí být ta nejlepší, ale možná ta nejhorší.

Později to zde probereme řádně a obecně. Nyní jen konkrétní lidová moudrost: Byl-li tvůj oponent už téměř rozhodnut přiznat svou chybu, tvrdým prosazováním tvého vlastního názoru se jen zatvrdí a stojí na svém dál, i kdyby si byl vnitřně již jasně vědom, že pravdu nemá.

Světově známý psycholog B. F. Skinner dokázal svými experimenty, že zvíře odměňované za dobré chování se učí mnohem rychleji a pamatuje si mnohem efektivněji než zvíře trestané za špatné chování. Pozdější studie ukázaly, že totéž platí pro lidi. Kritizujeme-li druhé, nevyvoláváme v nich trvalé změny - spíše posilujeme odpor.

Hans Selye, jiný velký psycholog, řekl: „Stejně jako žízníme po uznání se bojíme odsouzení.“

Odpor vyvolaný kritikou demoralizuje zaměstnance, členy rodiny, přátele, a přitom nezlepšuje situaci, která byla odsouzena.

George B. Johnston z Oklahomy je bezpečnostním technikem inženýrské společnosti. Jedním z jeho úkolů je dbát, aby zaměstnanci v terénu stále nosili přilby. Sdělil, že kdykoli šel kolem dělníků, kteří přilbu neměli na hlavě, velmi autoritativně je upozornil na nutnost dodržování předpisů a přinutil je poslechnout. Výsledkem bylo, že po jeho odchodu si dělníci helmu často opět sundali.

Rozhodl se vyzkoušet jiný přístup. Kdykoli potkal dělníka bez helmy, zeptal se jej, zda je helma nepohodlná nebo zda snad dobře nepasuje. Pak laskavým hlasem připomenul, že helma je určena k ochraně před zraněním a doporučil trvalé nošení během práce. Výsledkem byl rostoucí souhlas s předpisy - bez odporu a negativních emocí.

Jistě vás napadlo, milí čtenáři, že pan Johnston uspěl také trochu proto, že původně byl velmi přísný, až arogantní. Kdyby byl od prvního dne svého zaměstnání mílius, hodné měkké jehňátko, nezabralo by to. Zabrala nikoli jeho absolutní laskavost, ale změna. Laskavost jako kontrast k dřívější přísnosti.

Dějiny nám podávají tisíce příkladů o tom, jak je pošetilé lidi kritizovat. Vezměme například pověsný spor Theodora Roosevelta a prezidenta W. H. Tafta - spor, který rozštěpil republikánskou stranu, přivedl Woodrowa Wilsona do Bílého domu, zanechal svou stopu v historii světové války a změnil běh dějin. Stručně příběh zopakujme. Když Theodor Roosevelt opustil v roce **1908** Bílý dům, doporučil za svého nástupce Tafta a odjel do Afriky lovit lvy. Když se vrátil, dal najevo svou nevělu. Vyčetl Taftovi jeho konzervatismus, začal usilovat o prezidentský úřad potřetí, založil pokrokovou stranu a málem zničil republikánskou stranu. Stalo se to, že v následujících

volbách Taft a republikánská strana vyhráli jen ve dvou státech - Vermontu a Utahu. Byla to největší porážka republikánské strany.

Theodor Roosevelt káral Tafta. Avšak - káral prezident Taft sám sebe? Kdepak! Se slzami v očích prohlásil: „Nechápu, že bych byl mohl jednat jinak.“

Kdo byl vinen? Roosevelt nebo Taft? Abych řekl pravdu, nevím, a nezajímá mne to. Chci jen ukázat, že Theodor Roosevelt ani sebevětší kritikou nepřesvědčil Tafta, že nejednal správně. Jen ho donutil, aby se hájil a opakoval se slzami v očích: „Nechápu, že bych byl mohl jednat jinak, než jsem jednal.“

Nebo si vezměme příklad s ropou z Teapot Dome. O tomto skandálu psaly noviny rozhořčeně počátkem dvacátých let. Veřejnost byla pohoršena. Něco podobného tu ještě nebylo. Uveďme jen holá fakta: Albert Fall, ministr vnitra za období prezidenta Hardinga, byl pověřen, aby pronajal státní ropná pole na Elk Hill a Teapot Dome, která byla státní rezervou pro námořnictvo. Namísto toho, aby Fall vypsal veřejný konkurs, postoupil výhodnou smlouvu přímo svému příteli Edwardu L. Dohenymu. Ten dal Fallovi „půjčku“ - jak to nazval - ve výši sto tisíc dolarů, načež Fall povolal do této oblasti námořní pěchotu, aby vyhnala konkurenty, jejichž sousední vrty ubíraly ropu z rezerv na Elk Hill. To si však vyhnaní konkurenti nenechali líbit a za to, že byli ze svých majetků vyhnáni puškami a bajonety, odhalili u soudu stotisícový skandál. Došlo to tak daleko, že vláda musela rezignovat, veřejnost byla pobouřena, republikánská strana ohrožena a Albert B. Fall se octl za mřížemi. Málokdo z dřívějšího veřejného života byl odsouzen tak tvrdě. Domníváte se, že Fall doznal vinu a kál se? Vůbec ne. Po letech naznačil Herbert Hoover, že prezident Harding zemřel z duševní trýzně a žalu nad tím, jak byl oklamán přítelem. Když to slyšela paní Fallová, vyskočila, plakala, zlořečila osudu a křičela: „Jakže? Harding oklamán mým manželem? Nikdy. Můj manžel by nikdy nikoho neoklamal. Ani dům plný zlata by Falla nesvedl ke špatnosti. On sám byl oklamán, veden na popravu a ukřižován.“

To je příklad, jak se projevuje lidská přirozenost. Pachatel obviňuje kdekoho, jenom ne sebe. Všichni to máme v sobě. Proto, než začneme někoho kritizovat, vzpomeňme si na Al Caponeho, na Cowleye a na Alberta Falla. Pamatujme, že kritika je jako domácí holubi - vždy se zase vrátí zpět. Pamatujme, že člověk je hoř chceme napravit a odsoudit, bude se bránit a obviní nás, nebo řekne jako citlivý Taft: „Nechápu, že bych byl mohl jednat jinak, než jsem jednal.“ V sobotu ráno 15. dubna 1865 umíral prezident Abraham

Lincoln v penziónu druhého řádu právě naproti Fordovu divadlu, kde ho Booth postřelil. Nad umírajícím Lincolnem prohlásil ministr války Stanton: „Tu leží nejlepší vládce, jakého kdy svět viděl.“

Jaké bylo tajemství Lincolnova úspěšného jednání s lidmi? Studoval jsem Život Abrahama Lincolna po deset let a plná tři léta jsem strávil psaním a upravováním knihy *Neznámý Lincoln* [Lincoln the Unknown). Prozkoumal jsem Lincolnovu osobnost i jeho rodinný život tak podrobně, jak jen bylo možné. Zaměřil jsem se zejména na způsob jeho jednání s lidmi. Když byl mladý, velmi rád kritizoval lidi, a když žil v Pigeon Creek Valley v Indianě

, psal o nich dokonce posměšné dopisy a básně. Aby je někdo našel, pohazoval je po venkovských cestách. Jeden takový dopis vzbudil hněv trvající až do smrti. A ještě když si otevřel advokátní kancelář v Springfieldu, útočil na své odpůrce veřejně v novinách. Až se mu to jednou nevyplatilo.

Jednou na podzim roku 1842 zesměšnil domýšlivého a svárlivého politika, jakéhosi Jamesa Shieldse, který byl irského původu. Zkarikoval ho v nepodepsaném dopise, který uveřejnil Springfield Journal. Celé město se bavilo. Shields, nedůtklivý a pyšný, soptil. Dopátral se, kdo ten dopis psal, skočil na koně, pustil se k Lincolnovi a vyzval ho na souboj. Lincolnovi se do souboje nechtělo, ale nemohl se mu vyhnout se ctí. Mohl si vybrat zbraň. Protože měl velmi dlouhé paže, vybral si jezdecký palaš a cvičil se v šermu u jednoho absolventa vojenské akademie. Ve stanovený den se setkal s protivníkem na písčném břehu Mississippi, připraven bojovat na život a na smrt, ale v poslední chvíli se do toho vložili sekundanti a souboj překazili.

To byla v Lincolnově životě nejhorší příhoda. Byla to lekce k nezaplacení, jak se má chovat k lidem. Nikdy již nenapsal urážlivý dopis, nikdy již nikoho nezesměšnil. A téměř již ani nikoho nekritizoval.

Ve válce Severu proti Jihu vystřídal Lincoln v čele potomacké armády několik generálů, ale jeden po druhém - McClellan, Pope, Bumside, Hooker, Meade - se dopouštěli osudných chyb. Půl národa zle odsuzovalo tyto neschopné generály, ale Lincoln „bez nenávisti k nikomu a s láskou ke všem“ byl pokojný. Rád říkal: „Nesuďte, abyste nebyli souzeni.“

A když paní Lincolnova nebo jiní špatně mluvili o lidech v Jižních státech, říkal Lincoln: „Nekritizujte je, jsou takoví, jací bychom byli my sami za těchto okolností.“

A přece sotva kdo měl tolik příležitostí kritizovat, jako právě Lincoln. Jeden příklad:

V prvních třech červencových dnech roku 1863 byla bitva u Gettysburgu. V noci na 4. červenec začal Lee ustupovat k jihozápadu,

zatímco kraj tonul v lijáku. Když dospěl s poraženou armádou k Potomacu, našel před sebou rozvodněnou řeku, přes kterou se nedalo přejít, a v zádech ho tísnila vítězná armáda Unie. Byl v pasti. Nemohl uniknout. Lincoln to věděl. Byla to skvělá, nebem seslaná příležitost zajmout Leeovu armádu, a tak rázem skončit válku. Pln naděje nařídil Lincoln Meadovi, aby nesvolával válečnou radu, ale bez prodlení napadl Leea. Telegrafoval mu to a ještě k němu poslal zvláštního posla s příkazem, aby nemeškal a jednal.

A co učinil generál Meade? Právý opak toho, co mu bylo přikázáno. Svolal válečnou radu, váhal, otálel, vylouval se telefonicky na vše možné. Odmítl zaútočit na Leea. Nakonec voda opadla a Lee unikl se svým vojskem přes Potomac.

Lincoln zuřil. „Co to znamená?“ - křičel před svým synem Robertem. „Velký Bože! Co to znamená? Máme je na dosah, jen ruce natáhnout. Ale armáda se nehnula, ať jsem mluvil nebo dělal, co chtěl. Za těch okolností by byl porazil Leea snad každý generál. Sám bych mu byl napráskal, kdybych tam byl býval.“

Hrozně rozčarován, sedl Lincoln a napsal Meadeovi dopis. Vězte, že v té době byl už Lincoln náramně rozvážný a zdrženlivý. Proto tento dopis z roku 1863 znamená nejprísnější pokárání.

Milý generále!

Myslím, že nechápete, jak ohromné je to neštěstí, že Lee unikl. Byl nám na dosah a kdybychom mu byli zavřeli cestu, bylo by to spolu s našimi posledními úspěchy vedlo ke konci války. Takto se válka potáhne do nekonečna. Jestliže jste nezaútočil na Leea bez rizika minulé pondělí, jak byste mohl útočit nyní jižně od řeky, když můžete vzít jen málo vojska, ne víc než dvě třetiny armády, kterou jste měl tehdy? Bylo by nerozumné očekávat něco takového. Já také neočekávám, že můžete nyní mnoho dokázat. Skvělá příležitost minula a já jsem tím neskonale zarmoucen.

Co myslíte, že učinil Meade po přečtení dopisu?

Nic, protože ten dopis vůbec neviděl. Byl nalezen v Lincolnově korespondenci po jeho smrti.

Myslím si - a je to pouhý dohad - že když Lincoln ten dopis napsal, podíval se z okna a řekl si: „Minutku. Neměl bych se asi ukvapovat. Pěkně se mi to sedí v klidu Bílého domu a přikazuje se Meadovi útočit, kdybych však byl býval u Gettysburgu a viděl tolik krve jako Meade v minulém týdnu, kdyby mi zaléhaly uši nářkem a křikem raněných a umírajících, možná, že by se mi ani tolik útočit

nechtělo. Kdybych měl bojácnou Meadovu povahu, snad bych udělal totéž co on. Buď jak buď, už se stalo. Pošlu-li tento dopis, udělá mi to dobře, ale Meade se bude chtít ospravedlnit. Bude proti mně zaujat. Dostane zlost, přestane se hodit za velitele a možná, že i z vojska vystoupí."

A tak Lincoln, jak jsem řekl, dopis odložil, protože ho trpká zkušenost naučila, že ostrá kritika a výtky jsou zpravidla hloupost.

Theodore Roosevelt přiznal, že když jako prezident byl postaven před nějaký zamotaný problém, opřel se o opěradlo svého křesla, zadíval se na velký obraz Lincolna, který visel nad jeho psacím stolem v Bílém domě a položil si otázku: „Co by učinil Lincoln na mém místě? Jak by řešil ten problém on?"

Až budete v pokušení někoho „setřít", vzpomeňte si na Lincolna a řekněte si: „Jak by tu věc řešil Lincoln?"

Mark Twain občas ztrácel dobrou náladu a psal dopisy, až se papír červenal. Například jednou psal člověku, který jej rozhněval: „Věc, která se pro vás nejvíce hodí, je svolení k vlastnímu pohřbu. Stačí, abyste mluvil - a dostanete je." Při jiné příležitosti psal vydavateli 0 pokusech korektora vylepšit jeho gramatiku a interpunkci. Přikázal: „Tiskněte přesně podle mé předlohy a dbejte, aby si korektor ponechal své návrhy ve svém zmateném a upadajícím mozku."

Po napsání těchto štiplavých dopisů se Markovi vždy ulevilo. Zbavoval se tak vnitřního přetlaku. Dopisy však nenadělaly žádnou skutečnou škodu, protože Markova žena je tajně vyřazovala z pošty. Nebyly nikdy odeslány.

Jistě znáte někoho, koho byste rádi napravili, aby byl dokonalejší. To je jistě dobře a jsem pro. Ale proč nezačít u sebe? Již z pouhého sobectví je užitečnější zdokonalovat sám sebe než jiné a je to také méně nebezpečné.

„Nestěžujte si na sněh na sousedově střeše," pravil Konfucius, „máte-li špinavý práh."

Když jsem byl ještě nezkušený mladík a chtěl jsem lidem imponovat, napsal jsem pošetilý dopis Richardu Hardingovi Davisovi, spisovatel, který tehdy zářil na americkém literárním nebi. Chystal jsem článek o spisovatelích a žádal jsem Davise, aby mi něco sdělil o své pracovní metodě. Několik týdnů předtím jsem dostal od kohosi dopis, kde byla na konci poznámka: „Diktováno, ale nečteno." To na mne udělalo dojem. Domníval jsem se, že pisatel je důležitý a velmi zaměstnaný. Já jsem sice neměl napilno, ale chtěl jsem udělat na Davise dojem a tak jsem svůj stručný dopis rovněž uzavřel slovy:

„Diktováno, ale nečteno.“ Davise ani nenapadlo odpoveaet. Prostě mi dopis vrátil a dole připsal: „Vaši nevychovanost předčí jen vaše nevychovanost.“ Ano, chybil jsem a zasloužil si pokárání. Ale měl jsem všechny běžné lidské vlastnosti, a proto mě to dopálilo. Měl jsem takovou zlost, že když jsem o deset let později četl, že Richard Harding Davis zemřel, myslil jsem jen na to - stydím se to přiznat - jak se mne tehdy dotkl.

Chceme-li v někom vzbudit nenávist až za hrob, pak stačí trochu kousavé kritiky, ať je oprávněná či nikoli.

Přijednání s lidmi mějte na paměti, že před sebou máme právě jen lidi, tedy tvory, kteří ne vždycky logicky usuzují, kteří jsou náladoví, marniví, plní předsudků.

Ostrá kritika byla také příčinou, že citlivý Thomas Hardy, jeden z nejlepších spisovatelů, kteří kdy zdobili anglickou literaturu, odložil navždy pero. Kritika také dohnala k sebevraždě anglického básníka Thomase Chattertona.

Znalci okolností smrti Karla Čapka by také mohli povídat.

Benjamin Franklin, který v mládí neoplýval právě taktem, dosáhl v jednání s lidmi takové dokonalosti, že byl vybrán za amerického vyslance ve Francii. A tajemství jeho úspěchu? „Nepromluví o nikom špatně,“ řekl, „a na každém hledám jen to dobré.“

Kritizovat, odsuzovat a žalovat, to dovede každý hlupák - a většina hlupáků to také dělá.

Chápat lidi a odpouštět jim, k tomu je zapotřebí mít pevný charakter a schopnost se ovládat.

„Velký člověk projevuje svou velikost tím,“ pravil Thomas Carlyle, „jak jedná s nepatrnými lidmi.“

Bob Hoover, slavný zkušební pilot a účastník leteckých přehlídek, se vrátil domů do Los Angeles z jedné letecké show v San Diegu. Jak bylo napsáno v časopise Flight Operations, tisíc metrů nad zemí mu náhle vysadily oba motory. Obratným manévrem dokázal přistát. Letadlo bylo silně poškozeno, avšak nikdo nebyl zraněn.

První, co Hoover po nouzovém přistání udělal, byla kontrola paliva. Jak předpokládal, jeho vrtulové letadlo z druhé světové války bylo místo běžného leteckého benzínu zásobeno palivem pro tryskáče.

Po návratu na letiště chtěl vidět servisního mechanika. Mladý muž byl v šoku ze své chyby. Slzy mu stékaly po tvářích, když Hoover přicházel. Způsobil zničení velmi drahého stroje a mohl způsobit ztrátu tří lidských životů.

To se to Američanům píše příběhy, když za každý průšvih je někdo

konkrétní a nalezitelný osobně zodpovědný! To jsou američtí podnikatelé celí bez sebe, když u nás zjistí, že něco nejde, a nikdo jim neřekne, kdo konkrétně to zakázal a kdo konkrétně to má pravomoc povolit.

Dovedete si představit Hooverovu zlost. Dala se předpokládat lavina ostrých slov za tuto hrubou nepozornost. Ale Hoover mechanikovi nevynadal; ba ani jej nekritizoval. Místo toho jej objal kolem ramen a řekl: „Abych dokázal, že jsem si jist, že takovou chybu už nikdy neuděláte, chci, abyste mi na zítřek připravil mé letadlo F-51.“

Rodiče to často svádí kritizovat své děti. Čekáte, že to odsoudím. Ale neudělám to, pouze řeknu: „Než je budete kritizovat, přečtěte si klasickou stať amerického žurnalistu - Otec zapomíná. Poprvé se objevila v časopise People's Home Journal. Přetiskli jsme se svolením autora zkrácenou verzi podle Reader's Digestu.

Otec zapomíná je jedním z těch nevelkých článků, které oslovily tolik lidí, že byly žádány znovu a znovu. Jak píše autor, W. Livingston Lamed, byl článek od prvního otisknutí reprodukován ve stovkách časopisů v USA i v zahraničí. Tisícům lidí udělil autor osobní svolení ke čtení ve školách a kostelích.

Jako rajská hudba z říše vysněné fantazie musí znít všem našim autorům slova „...tisícům lidí udělil autor osobní svolení...“

Jak smutně znějí řeči (někdy i veřejně v novinách) například ředitelů některých středních škol, kteří se nemohou dočkat, až si jejich škola pořídí kopírku, aby na ní páchali ve velkém trestnou činnost tím, že dovolí bez svolení autorů kopírovat velké části našich i zahraničních učebnic! O podnicích a jiných institucích ani nemluvě. Jak dvojnásob smutné je, že si někteří ani neuvědomují, že jde o trestnou činnost. Jak trojnásob smutné je, že většina obyvatelstva nevidí jednoznačnou souvislost mezi ochranou duševního vlastnictví a celkovou životní úrovní. Ano - na začátku je zkopírování pár stránek brožurky pro několik kamarádů, a na konci my v zašpiněných škodovkách, jsouce předjížděni nablýskanými mercedesy s občany těch států, kde brožurky nekopírují.

Článek se stal součástí nesčetných kursů, používaly jej vysokoškolské časopisy. Někdy se říká, že nějaký článek „zazvoní“. To je právě náš případ.

Otec zapomíná
(W. Livingston Lamed)

Poslouchej, synku: Vyprávím to, zatímco ty zde spíš, ručku skrčenou pod bradou a světlé kučery jsou přilepené na tvém

zpoceném čelíčku. Sám jsem se vkradl do tvého pokoje. Zrovna před chvilkou, když jsem si v pracovně četl noviny, mnou projela vlna výčitek. S pocitem viny jsem přišel k tvé postýlce.

A myslel jsem na toto, synku: Byl jsem na tebe příkrý. Vynadal jsem ti, když ses oblékal do školy, že ses po umytí sotva dotkl ručníkem svého obličej. Volal jsem tě k zodpovědnosti za to, že sis nevyčistil boty. Vztekle jsem reagoval, když jsi některé své věci rozházel po podlaze.

U snídaně jsem také na tobě hledal chyby. Něco jsi polil. Drošky ti padaly mimo talíř. Dával jsi lokty na stůl. Máslo na chleba sis namazal moc tlustě. A když sis začal hrát a já jsem se chystal na vlak, obrátil ses, zamával mi a volal „ahoj, táto“. Já jsem se zamračil a odpovídal: „Dej ramena dozadu!“

A celé to začalo nanovo odpoledne. Když jsem přicházel domů, sledoval jsem tě, jak klečíš a hraješ kuličky. Měl jsi v ponožkách díry. Ponižil jsem tě před kamarády, když jsi musel kráčet přede mnou domů. Ponožky stojí peníze - a kdyby sis je musel kupovat sám, byl bys na ně opatrnější! Představ si to, synku - to ti řekne vlastní otec!

Později - pamatuješ - když jsem si četl v pracovně, jsi přišel plaše, se zraněným pohledem v očích. Když jsem přes noviny vzhlédl, netrpělivý, že mě rušíš, zaváhal jsi u dveří. „Co chceš?“ vyštěkl jsem.

Neřekl jsi nic, jen jsi rychle přicupital, objal mne pažemi a dal mi pusu. A tvé malé paže se přitiskly s citem, kterému snad sám Bůh dal rozkvést ve tvém srdci a který překoná i chlad a uvadlost. A pak jsi odešel, klapaje po schodech.

Ano, synku, krátce poté mi noviny vypadly z rukou a přeběhl mě horečnatý mráz. Co jsem si to navykl? Hledat chyby, napomínat - tím jsem se ti odměňoval za to, že jsi chlapec. Ne proto, že bych tě nemiloval; ale proto, že jsem vyžadoval příliš mnoho od tvého mládí. Měl jsem na tebe stejný metr jako na sebe.

A přitom máš tolik hezkých a dobrých vlastností. Tvé srdéčko je velké jako svítání nad rozlehlým pohořím. Ukázals to svým přirozeným impulsem rozběhnout se a dát mi pusu na dobrou noc. Nic víc se toho večera nestalo, synku. Přišel jsem ve tmě ke tvé postýlce a klečel zde zahanben!

To je však slabá náplast; vím, že tomu ještě nemůžeš rozumět, kdybych ti to řekl, až se probudíš. Ale od zítřka budu opravdovým tátou! Uzavřeme bratrství. A budu s tebou trpět a budu se s tebou smát. Ukousnu si raději jazyk, než bych vypustil z úst netrpělivá slova. Jako evangelia se budu držet zásady: „Je to přece ještě chlapec - malý chlapec!“

Obávám se, že jsem si tě už představoval jako muže. Ale teď, když tě vidím, synku, skrčeného v postýlce, je mi jasné, že jsi ještě dítě. Včera tě ještě maminka nosila v náručí, tvou hlavu na svém rameni. Žádal jsem příliš mnoho. Příliš mnoho.

Muselo uplynout několik desítek let, než jsem konečně pochopil, že není správné uplatňovat automaticky na druhého svůj systém hodnot. Kolik spořivých manželů vytyká manželkám utrácivost! Je to pro ně jasné - „když neutratím já, proč bys měla utrácet ty“. „Když jsem já pro těsný manželský vztah, nesmíš být pro volný vztah ani ty!“ Každý jsme přece jiný, každý máme svůj systém pravd. Ano, je dobré poohlížet se při výběru životního partnera a přátel po lidech s velmi podobnými žebříčky hodnot. Ale když později zjistíme, že to více nebo méně nevyšlo (většinou to nevychází více), nedá se už žádným tvrdým prosazováním nic změnit.

Mám sto chutí napsat zde článek obdobný Larnedovu a nazvat jej „Manžel zapomíná“. A mohl by vzniknout i text „Přítel zapomíná“ nebo „Milenka zapomíná“. Ale chci to nechat povolanejší.

Dědičky Dala Carnegieho dokázaly vypustit z tohoto opraveného vydání celou velkou část (sedm kapitol) o manželských vztazích. Nejspíše zrale usoudily, že jiní to umějí vyjádřit trefněji, než jejich manžel a otec. Když dokáže někdo v Americe usoudit, že v jistém oboru jsou mnohem povolanejší, proč bych to nedokázal já. Takže z textu „Manžel zapomíná“ nebude, milí čtenáři, v této knížce nic.

Neodsuzujme lidi, raději seje snažme chápat. Snažme se pochopit, proč jednají právě tak, jak jednají. To je rozhodně prospěšnější a více vzrušující než kritizování a přináší to sympatie, snášenlivost a laskavost. „Pochopíme-li všechno, jsme s to všechno odpustit.“

Jak řekl dr. Johnson: „Sám Bůh nezamýšlí soudit člověka před koncem jeho dnů.“ Proč právě my bychom měli soudit?

PRAVIDLO 1

Nekritizujte, neposuzujte, nestěžujte si!

Kapitola druhá

JEDNANÍ S LIDMI - VELKÉ TAJEMSTVÍ

Na světě je jeden způsob, jak přimět každého ke všemu. Přemýšleli jste někdy o tom? Ano, jen jeden způsob. Totiž, přimět člověka, aby si sám přál udělat to, co chceme.

Pamatujte si, že jiný způsob není.

Samozřejmě, že můžete přimět člověka, aby vám byl ochoten dát hodinky, namíříte-li na něj revolver. Můžete přimět zaměstnance k práci, pohrozíte-li mu propuštěním. Můžete přimět dítě rákoskou nebo hrozbou, aby dělalo, co si přejete. To všechno můžete, jenomže tyto metody nemívají dobré následky. (Ač jsou někdy nutné - coby nejmenší možné zlo.)

Jediný způsob, jak vás mohu přimět, abyste něco učinili, je přesvědčit vás, že si to sami přejete.

Co si přejete?

Profesor John Dewey, známý americký fdozof, říká, že nejzákladnějším lidským rysem je „touha být důležitý“. To je velmi významné a v této knize se o tom mnohé dočtete.

Co byste rádi? Není toho mnoho, ale toužíte po tom intenzívně. Téměř každý dospělý člověk si přeje

1. být zdravý a dlouho živ,
2. najíst se,
3. vyspat se,
4. mít peníze a to, co si lze za ně koupit,
5. mít naději v život posmrtný,
6. dosahovat pohlavního ukojení,
7. mít jistotu, že se dobře povede jeho dětem,

8. cítit se důležitým. Téměř všechna tato přání se vyplní, kromě jednoho. Kromě přání téměř tak intenzivního a nutkavého, jako je touha po jídle a spánku, přání, které bývá splněno zřídka. John Dewey je nazývá „touha být důležitý“. Abe Lincoln kdysi začal dopis větou: „Každý má rád poklonu.“ William James řekl: „Nejhlubším principem lidské povahy je touha být oceněn.“ Nemluvil o přání, potřebě nebo snaze být oceněn. Mluvil o touze!

Touha po uznání je hlodavý a nepomíjející lidský hlad a vzácný je ten jednotlivec, který dokáže tento duševní hlad lidem poctivě ukojit. Bude si moci dělat s lidmi, co chce a i „majitel pohřebního ústavu ho bude litovat, až umře“. Touha cítit se důležitým je jedním z nej-

důležitějších znaků, jimiž se liší lidstvo od zvířat. Příklad: Když jsem byl ještě jako chlapec doma na farmě v Missouri, pěstoval otec znamenité durocjerseyské vepře a čistokrevná telata s lysinkou na čele. Vystavovali jsme obojí na okresních trzích a na výstavách dobytka po celém středozápadu. Dostávali jsme desítky prvních cen. Otec přišpendlil modré stužky vyznamenání na pruh bílého mušelinu, a když k nám přišli známí nebo návštěvy, pochlubil se tím, že držel ten mušelin zajeden konec a já za druhý, aby bylo ty modré stužky vidět. Naši vepři se nestarali o vyznamenání, kterých se jim dostalo. Zato otec si na nich zakládal. Dodávala mu pocit důležitosti.

Kdyby naši předkové nebyli bývali puzeni tak palčivou touhou cítit se důležitými, nebylo by civilizace. Byli bychom na úrovni zvířat. Právě tato touha cítit se důležitým vedla nevzdělaného chudého kupeckého příručího, aby studoval nějaké právnické knihy, které našel na dně sudu s harampádím, koupeným za padesátník. Už jste o tom kupeckém příručím slyšeli. Jmenoval se Lincoln. Táž touha cítit se významným inspirovala Dickense k napsání nesmrtelných románů. Inspirovala i sira Christophera Wrena k jeho kamenným symfoniím. Přiměla Rockefellera hromadit milióny, které nemohl utratit! A nutí největšího boháče ve vaší obci, aby si postavil dům zbytečně výstavný. Táž touha vás má k tomu, abyste se strojili podle poslední módy, abyste jezdili v nejmodernějším autu a chlubili se, jaké máte znamenité děti.

Totéž přání svádí mnohé chlapce ke gangsterství a k zabijáctví. „Průměrný mladý zločinec dnešních dnů," praví E. P. Mulrooney, bývalý policejní ředitel v New Yorku, „se cítí náramně důležitý a sotva je propuštěn, shání se po všech bulvárních plátcích, které z něho udělaly hrdinu." Nepříjemné vyhlídky na „zahřátí" v elektrickém křesle se zdají být vzdáleny, pokud se dívá na svou fotografii uveřejněnou hned vedle obrázků sportovců, filmových a televizních hvězd a politiků.

Možná byste řekli, že různí lidé touží po vlastní důležitosti ve velmi různé míře. Jsou ctižádostivci, kteří jdou tvrdě za co nejvyšším postavením v zaměstnání, za co nejlepším autem a vilou, za co nejprestižnějšími místy svých dovolených. A jsou nenápadní občané, kteří si bez jakékoliv okáزالosti cvičí svou jógu, vaří racionální stravu, chodí nenápadně oblečení po horách, mají staré nebo žádné auto a přivýdělky k platu jim můžou být ukradené. Netouží snad první po své důležitosti výrazně více než druzí?

Divte se, ale neřekl bych. Oni druzí jsou velice vnitřně hrdí na to, že jim nezáleží na penězích a vnější okáزالosti. Je jejich velkou

ctižádostí být v klasickém pojetí nectižádstiví. I oni mají před sebou vytyčenou životní cestu, i oni chtějí po ní dojít co nejdále.

Jestli budu mít jednu svou školu harmonického rozvoje osobnosti, rozdělím si žáky do dvou skupin. Už teď mám pro ně názvy: 1. draci, 2. tiché jogínské štěstí.

Pro první bude v osnovách, jak se co nejrychleji naučit dostatečný počet cizích jazyků, jak jednat s lidmi maximálně efektivně především v obchodních vztazích, jak ke světové špičce přidat ještě něco svého navíc. (Kdo to hovořil o tzv. „typickém českém nátisku“? Režisér Miloš Forman?) A jak být řediteli, ministry, prezidenty, získat pár Nobelových cen a hýbat světem.

Pro druhé bude klid, pohoda, rovnováha, souznění s přírodou, harmonie, nirvána, Rádžajóga, nejvyšší stupně autogenního tréninku, sport, sauny, masáže... Také hodně a také intenzívně. I harmonie může být intenzívní.

Když byl u mne na návštěvě známý vegetarián Karel Červený a když slyšel mé dělení lidí na draky a tiché jogínské štěstí, poznamenal: „Nezapomeň, že mohou být lidé, kteří spadají do obou kategorií zároveň.“

Řeknete-li mi, z čeho pramení váš pocit důležitosti, řeknu vám, co jste zač. Podle toho se utváří váš charakter a podle toho se lišíte od jiných. Například John D. Rockefeller se cítil důležitý, když dával peníze na postavení moderní nemocnice v čínském Pekingu, aby tam ošetřovali milióny chudáků, které nikdy neviděl. Dillinger se zase cítil důležitý jako bandita, bankovní lupič a vrah. Když ho honili agenti FBI, vběhl do jedné farmy v Minnesotě a prohlásil: „Jsem Dillinger!“ Pyšnil se tím, že je veřejný nepřítel číslo jedna. „Neublížím vám, ale jsem Dillinger!“ prohlásil.

Výrazný rozdíl mezi Dillingerem a Rockefellerem jev tom, z čeho čerpají pocit, že jsou důležití.

Dějiny jsou plné zábavných příkladů slavných lidí usilujících dát najevo svou důležitost. I George Washington si přál být osloven „Jeho Excelence prezident Spojených států“ a Kolumbus požadoval pro sebe titul „admirál a místokráľ Indie“. Kateřina Veliká nechtěla otvírat dopisy, nebyly-li adresovány „Jejímu carskému veličenstvu“, a paní Lincolnová v Bílém domě vyskočila na paní Grantovou jako tygřice a křičela: „Jak se opovažujete sednout si v mé přítomnosti, dokud vás nevybídnu!“

Naši milionáři pomáhali financovat výpravu admirála Byrda do Antarktidy pod podmínkou, že budou po nich pojmenovány vrcholky ledových hor. Victor Hugo ze všeho nejvíce toužil po tom, aby se Paříž

přejmenovala po něm. Ba sám Shakespeare, největší z velkých, se snažil dodat lesku svému jménu získáním rodového erbů.

Lidé někdy až onemocní samou touhou získat sympatie a pozornost a cítit se důležitými. Vezměme například paní McKinleyovou. Ta se cítila náramně důležitá, když přiměla svého manžela, prezidenta Spojených států, aby zanedbával důležité státní věci a seděl dlouhé hodiny u jejího lůžka, objímal ji a uspával. Tolik dychtila po jeho pozornosti, že musel být i při tom, když jí vsazovali zuby, a jednou ztropila prudký výstup, když ji nechal o samotě s dentistou, protože měl schůzku se státním tajemníkem Johnem Hayem.

Kdysi mi vyprávěla spisovatelka Mary Roberts Rinehartová o chytré mladé ženě plné života, která onemocněla, jen aby se cítila důležitá.

Profesor Stanislav Kratochvíl, uznávaný kroměřížský psychiatr, často ve svých publikacích zdůrazňuje, že, lidově řečeno, „Je třeba dávat bacha na druhotný zisk“. Ctižádostivý začínající psychiatr zbaví pacienta zcela a naplno jeho potíží a raduje se z úspěchu zdánlivě dokonalého. Ale pacient najednou ztratil v očích svého okolí pocit výlučnosti, zajímavosti, atmosféru zvýšené pozornosti vůči své nemocné osobě. A vše se může zvrátit ke špatnému.

„Jednou si cosi uvědomila, snad svá léta, nebo že se nikdy nevdá. Léta plynula v osamocení a nebylo již mnoho co očekávat. Ulehla a po deset let musela k ní její stará matka chodit do třetího patra vařit a uklízet. Jednou se z toho stařenka rozstala a umřela. Nemocná ležela několik týdnů jako lazar, potom vstala, oblékla se a začala žít jako normální zdraví lidé.“

Takto se někdy zcela logicky vysvětlují „zázračná“ uzdravení dříve chromých lidí po hromadných seancích takzvaných léčitelů.

Někteří odborníci tvrdí, že se lidé mohou stát choromyslnými, aby nabyli pocitu důležitosti ve vysněné zemi šílenství, když jim byl odepřen v drsném světě reality. V ústavech Spojených států je víc nemocných duševními chorobami než všech jiných nemocných dohromady.

Jaká je příčina duševních poruch?

Na tuto dalekosáhlou otázku nelze odpovědět všeobecně, víme však, že jisté nemoci, jako například syfilis, zničí mozkové buňky a přivodí progresivní paralýzu. Asi u poloviny duševních nemocí se může odvozovat původ z příčin fyzických, jako je poranění mozku, alkohol, jedy a zranění. Druhá polovina duševně nemocných - a to je zvláštní - nemá porušeny mozkové buňky organicky. Když se při pitvě zkoumají jejich mozkové tkáně pod silnými mikroskopy, vypadají tak zdravé, jako u normálních lidí.

Proč propadnou tací lidé šílenství?

Ptal jsem se na to primáře jednoho z našich největších psychiatrických ústavů. A tento psychiatr, jemuž se dostalo nejvyšších poct a nejlichotivějších uznání za jeho odbornost, mi poctivě řekl, že to neví. Nikdo to neví s jistotou. Pověděl mi však, že mnozí lidé, kteří propadli šílenství, nabývají v psychiatrickém ústavu pocitu důležitosti, jakého nemohli dosáhnout ve světě skutečném. A vyprávěl mi tento příběh:

„Mám právě pacientku, která je v manželství nešťastná. Chtěla být milována, pohlavně ukojena, chtěla mít děti a společenskou vážnost. Ale život zmařil všechny tyto naděje. Manželji nemiloval, nechtěl s ní ani jíst u stolu, musila mu prostírat v jeho pokoji. Zůstala bezdětná a bez společenského postavení. Propadla šílenství, ve své fantazii se dala rozvést a přijala dívčí jméno. Domnívá se nyní, že se provdala do anglické šlechtické rodiny, a žádá, aby se jí říkalo lady Smithová. A představuje si, že má každou noc dítě. Pokaždé, když ji navštívím, říká: ‚Pane doktore, dnes v noci jsem porodila.‘

Život roztříštil všechny její sny o ostré úskalí skutečnosti, zato na slunných ostrovech fantazie plynou všechny lodičky se vzduťmi plachtami do přístavů a vítr zpívá ve stěžních.“

Tragédie? Nevím. Ten psychiatr mi řekl: „I kdyby stačilo jen pouhým obratem ruky ji zbavit její poruchy, neučinil bych to. Je takto mnohem šťastnější.“

Dychtí-li někteří lidé po tom, aby se mohli cítit důležitými tolik, že z toho až onemocní, považte, jaké zázraky můžete vykonat, dáte-li lidem poctivé uznání.

Jedním z prvních lidí v americkém byznysu s platem přes jeden milión dolarů ročně (tehdy ještě nebyla zavedena daň z příjmu a výdělek padesát dolarů týdně byl považován za slušný) byl Charles Schwab. Andrew Carnegie ho ustanovil prvním prezidentem United States Steel Company v roce 1921. (Nepleťme si Andrewa a Dalu Carnegieho.) To bylo Schwabovi 38 let. (Schwab později tuto společnost opustil, aby převzal Bethlehem Steel Company, která byla tehdy v potížích. Přebudoval ji na jednu z nejlépe prosperujících společností v Americe.)

Jsem toho názoru, že prosperitu státu a jeho postavení mezi ostatními „dělá“ pár hvězd, pár špičkových odborníků. Stačí dát jim prostor, nesvazovat jim ruce. Snad je to obdobné jako ve sportu. Stát, který vědomě vyřadí sto svých nejlepších hokejistů z možnosti reprezentovat a sestaví svůj tým až z těch ostatních, skončí v poli poražených velmi, velmi hluboko. I když pro laika se hokejový

reprezentant od průměrného prvoligového hokejisty liší jen velmi nepatrně. (Kolik že nám to emigrovalo za desetiletí totality desetitisíců špičkových mozků?) Jeden špičkový odborník žije třeba deset tisíc průměrných občanů. Tak mu jen dále závidíme, že si staví vilu - ono ho to dříve nebo později přestane bavit.

Jeden můj chytrý známý řekl: „Když se stoprocentně domluví patnáct schopných lidí, mohou ovládat zbylých patnáct miliónů. Když se stoprocentně domluví šedesát lidí, mohou ovládat svět.“

Místo „když“ by se lépe hodilo nereálné „kdyby“. Lidé bažící po moci nemají dost morálky na to, aby se domluvili s druhými stoprocentně. Ke stoprocentní domluvě patří i stoprocentní jistota, že druhého nepodrazím, i kdybych měl sebelepší příležitost.

Andrew Carnegie platil Charlesu Schwabovi milión dolarů ročně, tedy tři tisíce dolarů denně. Za Schwabovu geniálnost? Ne. Snad proto, že věděl o výrobě oceli víc než jiní? Nesmysl. Charles Schwab mi sám říkal, že mnoho lidí, kteří s ním pracují, vědí o výrobě oceli víc než on. Prostě Schwab opravdu lidem rozuměl. Instinktivně věděl, že lidé touží po uznání, a proto je chválil a dával jim své uznání najevo.

Schwab říká, že plat dostával převážně za svou schopnost jednat s lidmi. A jaké je to jeho tajemství? Řekne vám to sám - a jeho slova by měla být odlita do bronzu a pověšena ve všech rodinách a školách, v každé dílně a úřadovně po celé zemi, měly by se jim učit děti nappaměť místo skloňování latinských sloves a memorování číslic o ročních srážkách v Brazílii. Jsou to slova, která málem převrátí váš i můj život, budeme-li se jimi řídit:

„Pokládám svou schopnost vzbuzovat v lidech elán,“ pravil Schwab, „za svou největší přednost. Jen uznáním a povzbuzováním lze vykřesat nejlepší vlastnosti člověka. Nic neubíjí ctižádost v člověku tolik jako kritika ze strany nadřízených. Já nekritizuji nikdy nikoho. Jsem přesvědčen, že se člověk musí k práci povzbuzovat. Proto rád chválím a nerad vidím chyby. Líbí-li se mi něco, upřímně to uznám a nešetřím chválou.“

Tak si počínal Schwab. Ale jak si počíná obyčejný člověk? Právě opačně. Nelíbí-li se mu něco, dělá rámus, líbí-li se mu to, mlčí.

Jak zní ve starém kupletu:

*Udělal jsem chybu a v uších mi pořád zněla
povedlo se mi cos, a zapomněli to zcela*

„Mám rozsáhlé styky, setkal jsem se s četnými a velkými lidmi v různých končinách světa,“ prohlásil Schwab, „ale dosud jsem nenašel člověka, byť sebevětšího a sebevýše postaveného, který by nepročoval lépe a nevyvinul větší úsilí, dostane-li se mu uznání, než kdyby byl stále kritizován.“

To je také opravdu jedna z hlavních příčin neuvěřitelného úspěchu Andrewa Carnegieho. Ten chválil své společníky veřejně i soukromě. Chtěl jim vzdávat chválu i na svém náhrobku. Navrhl epitaf: „*Zde odpočívá muž, který dovedl kolem sebe seskupit lidi chytřejší, než byl sám.*”

Poctivá uznalost byla jedním z tajemství Rockefellerova úspěchu v jednání s lidmi. Když měl jeden z jeho společníků, Edward T. Bedford, smůlu a připravil firmu o milión dolarů špatnou koupí v Jižní Americe, měl John D. příčinu kritizovat, věděl však, že Bedford dělal co dovedl, a o věci se nemluvalo. Ba Rockefeller našel něco, co mohl pochválit: gratuloval Bedfordovi, že zachránil šedesát procent z investovaných peněz.

Mám mezi svými výstřižky historku, která se nikdy nestala, avšak ilustruje pravdu. Proto ji uvedu:

Podle této bláznivé historky farmářka na konci namáhavého dne postavila na stůl před chlapy kupku sena. A když se jí nevybíravě ptali, zda se nezbláznila, odpověděla: „Copak vy jste si všimli? Vařím vám už dvacet let, a celou dobu jsem neslyšela ani slůvko, které by mi dalo najevo, že nejíte zrovna seno.”

Když před pár lety byly zkoumány důvody, proč ženy opouštějí manžely, co myslíte, že se ukázalo jako hlavní důvod? Byl to „nedostatek ocenění”. A vsadím se, že obdobný průzkum mezi odcházejícími muži by dopadl stejně. Často pokládáme své životní partnery za natolik oceněné, že jim nikdy nedáme znát, jak si jich ceníme.

Účastník jednoho z našich kursů vyprávěl o dotazníku své ženy. Spolu se skupinou jiných žen ve své církvi se podílela na sebezdonalovacím programu. Požádala svého manžela, aby jí pomohl sestavit šest bodů, o nichž si myslí, že by jí pomohly stát se lepší manželkou. Účastník sděloval: „Byl jsem takovým požadavkem překvapen. Upřímně řečeno, bylo by pro mne snadné sepsat šest věcí, které by podle mne měla změnit - ale, proboha, ona by mohla o mně napsat takových věcí tisíc. Ale já ne. Řekl jsem, že si to rozmyslím a odpovím jí ráno.

Ráno jsem brzy vstal, zavolal květináři a nechal jej poslat šest rudých růží své ženě s větou: „Nemohu myslet na šest věcí, které bys měla změnit. Miluji tě takovou, jaká jsi.”

Když jsem přišel večer domů, kdo myslíte, že mě zdravil ve dveřích? Ano, moje žena. Téměř v slzách. Netřeba říkat, že jsem byl hrozně rád, že jsem ji nekritizoval, i když to žádala.

Příští neděli v kostele, když žena sdělovala výsledky mého hodnocení, přišly některé její kolegyně a řekly, že to byla nejpromyš-

lenější věc, kterou kdy v životě slyšely. Tehdy jsem si uvědomil sílu pochvaly."

Ziegfeld, největší a nejokázalejší divadelní podnikatel, jaký v minulosti oslňoval Broadway, dosáhl proslulosti delikátní schopností „glorifikovat americké děvče". Pokaždé vytáhl na světlo boží nějaké všední stvořeníčko, jehož si sotva kdo povšiml, a proměnil je najevišti v kouzelný přelud tajemnosti a svůdnosti. Věděl, co znamená uznání a důvěra, a proto dosáhl pouhou galantností a ohledy, že se ženy cítily krásnými. A byl kavalír: při zahajovacím představení ve Follies poslal telegram všem účinkujícím hvězdám a všechny sboristky zasypal růžemi.

Jednou mě napadlo, že se budu postit. I nejedl jsem šest dní a nocí. Nebylo to tak nesnadné. Šestý den jsem měl menší hlad než druhý den. Ale znám lidi, kteří si myslí, že by spáchali zločin, kdyby nedali rodině nebo zaměstnancům šest dní jíst, zato docela klidně je nechají šest dní i šest neděl a někdy celých šedesát let bez poctivého uznání, po němž dotyční touží stejně jako po jídle.

Když Alfred Lunt, jeden z největších herců své doby, vystupoval v hlavní úloze dramatu Setkání ve Vídni, řekl: „Nic nepotřebuji tolik jako potravu pro zachování sebeúcty."

Poskytujeme svým dětem, přátelům a zaměstnancům potravu pro zachování jejich života, ale zřídkakdy jim dáváme potravu pro zachování jejich sebeúcty. Dáváme jim roštěnou s brambory, aby byli tělesně zdatní, ale zapomínáme na laskavá slova uznání, která by jim zněla v mysli po léta jako hudba nebeských chórů.

Paul Harvey řekl v jednom dílu svého rozhlasového pořadu „Zbytek povídky", jak upřímná pochvala může změnit lidský život. Vyprávěl, jak před lety učitelka v Detroitu požádala žáka Stevie Morrise, aby jí pomohl objevit ve třídě myš. Ocenila, že příroda dala Steviemu něco co nikomu jinému ve třídě. A sice citlivé uši jako kompenzaci nevidoucích očí. Bylo to poprvé, kdy Stevieho někdo pochválil za talentovaný sluch. Po letech přiznal, že touto pochvalou začal nový život. Jak víte, od té doby rozvíjel své sluchové nadání a stal se v sedmdesátých letech pod uměleckým jménem Stevie Wonder jedním z největších písničkářů.

Někteří čtenáři si po přečtení těchto řádků řeknou: „Stará vesta! Mazání medu kolem úst! Lichocení! Pochlebování! Zkusil jsem to. Není to k ničemu, aspoň ne u lidí inteligentních."

U rozumných lidí se, pravda, s pochlebováním pořídí zřídkka, neboť je povrchní, sobecké a neupřímné. Musí se minout cíle

a zpravidla také mine. Někteří lidé však lační a žízní po uznání tolik, že spolknou kdeco, jako hladový bude jíst i trávu a živit se červy.

I královna Viktorie byla přístupna lichotkám. Ministerský předseda Disraeli se přiznal, že jí dovedl lichotit náramně, nabíral lichotky „zednickou lžící“, jak sám prohlásil. Disraeli ovšem byl jeden z nejzdořilejších a nejjobratnějších lidí, jací kdy spravovali rozlehlou britskou říši. Byl ve svém oboru génielem. Co se povedlo jemu, nemusí se povést vám a mně. Pochlebování nadělá koneckonců víc škody než užitku.

Pochlebování je padělek. A jako falešné peníze vás případně dostane do potíží, pokud je podáte jinému.

Rozdíl mezi pochvalou a lichocením? Je to prosté. Prvé je upřímné, druhé neupřímné. Prvé vychází ze srdce, druhé z úst. Prvé je nesobecké, druhé sobecké. Prvé je všeobecně obdivováno, druhé všeobecně odsuzováno.

Nedávno jsem viděl bustu mexického hrdiny generála Alvara Obregona v paláci Chapultepec v Mexico City. Pod bustou byla moudrá slova jeho životní filozofie: „Neboj se nepřátel, kteří na tebe útočí. Boj se přátel, kteří ti lichotí.“

Nedoporučuji pochlebovat! Ani zdaleka ne. Hovořím o novém způsobu života. Opakuji: *Hovořím o novém způsobu života!*

Král Jiří V. měl napsáno na stěně své pracovny v Buckinghamském paláci šest zásad: Jedna zněla: „Naučte mne ani povrchně nechválit, ani povrchní chválu nepřijímat.“ A pochlebování, toť právě povrchní chvála.

„Mluvte, jak chcete,“ pravil americký filozof a básník Ralph Waldo Emerson, „vždy budete vypovídat jen o tom, co sami jste.“

Kdyby se mělo jen lichotit, chytil by se toho každý, a všichni bychom byli odborníky v jednání s lidmi.

Neuvažujeme-li zrovna o určitém problému, strávíme zpravidla 95 procent času přemýšlením o sobě. Nuže, kdybychom přestali na chvíli přemýšlet o sobě a začali uvažovat o dobrých stránkách jiného člověka, nemuseli bychom se utíkat k lichocením tak povrchním a falešným, že se pozná, ještě než doznělo.

Jedním z nejopomíjenějších jevů našeho každodenního života je pochvala. Nějak zapomínáme pochválit syna nebo dceru za dobrou známku, nepovzbudíme děti, když poprvé samy upečou koláč nebo stlučou ptačí budku. Nic nepotěší děti více než tento druh rodičovského zájmu a uznání.

Příště po dobrém jídle v restauraci pošlete vzkaz šéfkuchaři, že to bylo výtečně připraveno. A když je k vám unavený prodavač zdořilejší než obvykle, dejte mu to najevo.

Každý ministr nebo přednášející ví, jak mu bere odvalu, když si přestává rozumět s posluchači a neslyší jemný šum souhlasných komentářů. Co platí pro profesionály, platí dvojnásobně pro úředníky, prodavače, dělníky, naše příbuzné a známé. V mezilidských vztazích nikdy nezapomínejme, že naši partneři jsou lidské bytosti a hladovějí po chvále. Chvála je pohonem naší duše.

Na svých denních pochůzkách zanechávejte za sebou jiskřičky vděčnosti. Budete překvapeni, jak z nich vzniknou plamínky přátelství, z nichž vyrostou vatry při vaší příští návštěvě.

Pamela Dunhamová z New Fairfieldu ve státě Connecticut byla mj. zodpovědná za uklízeče, který měl velmi špatnou kvalitu práce. Ostatní zaměstnanci se mu posmívali a ještě rozhazovali odpadky po chodbách, aby mu ukázali, jak špatně uklidil. Bylo to velmi špatné, ztrácela se cenná pracovní doba.

Pam zkusila různé způsoby, jak motivovat tuto osobu - bez úspěchu. Všimla si, že občas dotyčný pracoval dobře. Dala si záležet, aby jej pochválila před ostatními. Každý den se dotyčný zlepšoval a brzy dělal vše efektivně. Nyní pracuje výborně a ostatní jej chválí a uznávají. Pochvala uspěla tam, kde kritika a výsměch propadly.

Zraňovat lidi - to je nikdy nezmění. Vystříhl jsem si staré rčení, které jsem si přilepil na zrcadlo, kde je chtě nechtě vidím každý den:

Půjdu touto cestou s jedním: každé dobro, každou laskavost, kterou mohu komukoliv prokázat, chci ihned učinit. Nechci to zanedbat ani odložit, protože nechci jít touto cestou znovu.

Emerson říká: „Každý, s kým se setkám, mne v něčem předčí. Tak se od něho učím.“

Musím vám, pane Carnegie, poděkovat za to, jak blahodárně působí tato větička na žáky mých kursů a jak hodně mi pomáhá vytvořit ukázněnou, koncentrovanou, tvůrčí a vzájemně přátelskou kooperativní atmosféru.

Velká část mých posluchačů, často životem protřelých řídicích pracovníků ve věku nad padesát let, hledí v prvních minutách kursu nu kluka u tabule a nevěří, že jim bude pětadvacet, třicet hodin sám spatra povídat o něčem, co vůbec neznají a co se nedočkou ani v naší ani v - považte - zahraniční literatuře. Některým vidím v očích na-prostou skepsi.

Kdybych je při té skepsi nechal, nebudou pochopitelně mít chuť v dalším průběhu kursu svůj názor měnit. (Každý je hrdý na svůj názor, jak se v následujících Carnegieho řádcích dozvíte ještě Mnohokrát.) Budou na mém výkladu hledat jen mouchy (a těch je - ó je) a ke všemu dobrému budou hloušit.

Jak to rychle a výrazně změnit? Inu, řeknu jim přesvědčivě, že každý z nich mne v mnohém předčí (a také to tak myslím — jen si nalistujte moje řádky z úvodu), že se vlastně já budu učit od nich a oni od sebe navzájem. Účinek je kouzelný - atmosféra ve třídě co do zájmu a koncentrace připomíná spíše strhující divadelní představení či koncert než nějakou výuku ve škole.

Bylo-li tomu tak u Emersona, neplatí to tím spíše u vás a u mne? Přestaňme přemítat o tom, co jsme vykonali a jaké máme nedostatky. Představme si dobré stránky jiných. A přestaňme lichotit. Chvalme poctivě a upřímně. Buďte upřímní v uznání a nešetřte pochvalou, a lidé budou potěšeni vašimi slovy, zapamatují si je a budou si je opakovat až do smrti. Budou si je opakovat ještě dávno potom, kdy vy sami na ně zapomenete.

PRAVIDLO 2

Upřímně chvalte!

Kapitola třetí

KDO TO DOVEDE, S TÍM JDE CELÝ SVĚT, KDO TO NEDOVEDE, JDE SVĚTEM SÁM

Rybařím každý rok v Mainu. Mám tuze rád jahody se smetanou, ale pozoruji, že z jakéhosi podivného důvodu má ryba raději červy. Proto, když jdu rybařit, nemyslím na to, co mám rád já, ale na to, co rády ryby. Nechytám je na jahody se smetanou, raději jim mávám před nosem červem nebo kobylkou a říkám: „Neráčila byste tohle?”

Proč si nepočínat stejně rozumně, když se snažíme získat lidi?

Tak si počínal Lloyd George, ministerský předseda Velké Británie za první světové války. Když se ho kdosi ptal, jak dokázal udržet se u vesla, když všechny ostatní vůdčí osobnosti světové války - Wilson, Orlando a Clemenceau - byly odstaveny a zapomenuty, odpověděl, že zůstal-li nahoře, je pravděpodobnou příčinou toho asi jedna věc, a to, že se naučil dávat rybám návnadu, jaká jim chutnala.

Nač hovořit o tom, co si sami přejeme. To je dětinské, až hloupé. Toť se ví, že se zajímáte o to, co byste rádi. Věčně se o to zajímáte. Ale už nikdo jiný. My ostatní jsme jako vy: zajímáme se o to, co bychom rádi my sami. Proto můžete působit na druhého jen tehdy, budete-li vykládat o tom, co on rád a ukážete-li mu, jak toho dosáhne.

Vzpomeňte si na to, až se pokusíte někoho k něčemu přimět. Chcete-li například, aby váš syn nekouřil, nedělejte mu kázání, že si to nepřejete, ale ukažte mu, že bude-li kouřit, nebude moci hrát úspěšně baseball nebo že nevyhraje běh na sto yardů.

Toto vše je dobré si zapamatovat, a to ať jednáme s dětmi nebo s telaty nebo se šimpanzy. Příklad: Ralph Waldo Emerson a jeho syn se jednou pokoušeli dostat tele do chléva. Jenže naneštěstí myslili jen na svůj úmysl. Otec strkal a syn táhl. Tele zase naopak myslilo na sebe, a proto se vzepřelo a nechtělo z pastvy. Všimla si toho irská děvčeka. Nedovedla psát eseje a knihy, ale v tomto případě měla víc praktického pochopení pro situaci než Emerson. Věděla, co chce tele, i vstrčila mu do huby prst, tele cucalo a onaje klidně odvedla do chléva.

Od chvíle, kdy jste spatřili světlo světa, jste dělali všechno proto, že jste něco chtěli. A těch sto dolarů, které jste dali Červenému kříži? To není výjimka z pravidla. Dali jste ty peníze proto, že jste chtěli podat pomocnou ruku, proto, že jste chtěli učinit krásný, nezištný, vznešený skutek. Kdyby vám nebylo šlo víc o tento pocit, byli byste těch sto dolarů nedali. Možná, že jste je dali proto, že jste se styděli odmít-

nout, nebo protože vás o to požádal obchodní přítel. Ale jedno je jisté. Přispěli jste, protože vám o něco šlo.

Profesor Harry A. Overstreet praví ve své příručce *Jak působit na chování lidí* (Influencing Human Behavior): „Činnost vzchází z našeho základního přání... a nejlepší rada, jakou můžeme dát tomu, kdo chce přesvědčovat někoho ať v hospodářském životě, ať doma, ať ve škole, nebo v politice, je tato: Především je třeba vzbudit v druhém intenzivní přání. Kdo to dovede, s tím jde svět, kdo to nedovede, jde světem sám!"

Andrew Carnegie, chudý skotský hoch, který začal vydělávat dva centy za hodinu a nakonec rozdal 365 miliónů dolarů, se už brzy v mládí naučil, že působit na lidi můžete jen tehdy, hovoříte-li s nimi tak, jak to rádi slyší. Do školy chodil sice jen čtyři roky, ale jednat s lidmi se naučil.

Příklad: Jeho švagrová měla velké starosti o dva své hochy. Studovali na yalské univerzitě a měli tolik práce, že nepsali domů a nic nedbali na matčiny zoufalé dopisy. Tu se Carnegie s jedním spoluobčanem vsadil o sto dolarů, že od nich dostane odpověď obratem, aniž o ni požádá. I napsal Carnegie svým synovcům obsáhlý dopis a v doušce se zmínil, že každému posílá pětidolarovou bankovku. Peníze ovšem do psaní nevložil. Účinek se ihned dostavil. Obratem přišla odpověď, synovci děkovali „drahému strýčkovi" za jeho milý dopis a - ostatní si domyslíte.

Jiný příklad o přesvědčování je od Stana Nováka z Clevelandu ve státě Ohio, účastníka mého kursu. Jednoho večera přišel Stan domů z práce a uviděl, jak jeho nejmladší syn Tim skáče po podlaze obýváku a píská, že nechce do školky. Měl tam totiž zítra nastoupit.

Stanova normální reakce by byla zavřít děcko do jeho pokoje a říct mu, ať hned přestane vřeštět, že stejně musí zítra jít. Neměl na výběr. Ale toho večera si uvědomil, že zrovna tohle by příliš nepomohlo Timovi začínat docházku do školky v tom nejlepším duševním rozpoložení. Sedl si a přemýšlel. Čím bych byl nadšen v souvislosti se školkou já na Timově místě? Udělal se svou ženou seznam všech zábavných činností, které Tim chtěl dělat, jako malování, zpívání písniček, seznamování se s novými kamarády. Pak se dali všichni do díla: „Já, moje žena Lil a druhý syn Bob jsme s požitkem malovali na stole v kuchyni. Tim brzy nakukoval zpoza rohu. A chtěl se také účastnit. „Ale ne! Musíš nejdříve jít do školky a tam se to naučit.'

S maximálním nadšením, jakého jsem byl schopen, jsem prošel celý seznam oblíbených činností a vysvětlil mu, jak si ve školce bude užíval. Druhý den ráno jsem myslel, že jsem vstal jako prvý. Sešel jsem

z ložnice dolů a našel Tima, jak vsedě tvrdě spí v křesle obýváku. ‚Co tady děláš?‘ zeptal jsem se. ‚Čekám až půjdu do školky, nechci přijít pozdě.‘

Nadšení celé rodiny vzbudilo v Timovi tak velkou touhu, jakou by nedokázalo vzbudit sebevíce diskusí nebo hrozeb."

Zítřka budete chtít někoho o něčem přesvědčit. Než začnete mluvit, položte si otázku: „Jak to zaonačím, aby si přál to učinit?" Tato otázka nám zabrání, abychom horempádem nevykládali lidem hloupě o tom, co bychom sami chtěli.

Najímám každý rok na dvacet přednáškových večerů velkou plesovou síň v jednom newyorském hotelu. Jednou mi bylo znenadání řečeno, že musím zaplatit trojnásobné nájemné proti dosavadnímu. To už jsem měl vytištěn program přednášek a rozeslány vstupenky. Samozřejmě že jsem nechtěl tolik zaplatit, ale co bylo platné vykládat správě hotelu, co bych si přál. Tu zajímal jen to, aby dosáhla svého. I navštívil jsem po několika dnech ředitele hotelu.

„Byl jsem poněkud dotčen, když jsem přečetl váš dopis," řekl jsem mu, „ale nevytýkám vám to. Kdybych byl na vašem místě, napsal bych asi také podobný dopis. Vaší povinností jako ředitele hotelu je vydělat co nejvíce. Vezměte však tužku a papír a sepište všechny výhody a nevýhody, které vám vzejdou, setrváte-li na zvýšeném nájemném."

Vzal jsem papír, udělal uprostřed čáru a napsal do jednoho sloupku „výhody" a do druhého „nevýhody".

Pod záhlaví „výhody" jsem napsal „Plesová síň volná", a podotkl: „Uvolní se vám plesová síň pro plesy a sjezdy. To je velká výhoda, protože na tom vyděláte víc než za přednáškový kurs. Obsadím-li plesovou síň na dvacet večerů právě v sezóně, přijdete jistě o pěkný výtěžek.

Nyní se podívejme na nevýhody. Za první, příjem za mé přednášky vám zcela odpadne, protože nemohu zaplatit požadované nájemné a budu nucen přednášky uspořádat jinde. Za druhé, přivedu svými přednáškami do vašeho hotelu množství vzdělaných a kultivovaných lidí. To je přece pro vás dobrá reklama, ne? Kdybyste věnovali na reklamu v novinách pět tisíc dolarů, nepřijde vám do hotelu tolik lidí, kolik jich přijde na mé přednášky. To jistě za něco stojí, ne?"

Za řeči jsem napsal ty dvě „nevýhody" do příslušného sloupce a podal papír řediteli se slovy: „Byl bych rád, kdybyste uvážil ty výhody i nevýhody, které vám vzejdou, a potom mi oznámil definitivní rozhodnutí."

Za dva dny jsem dostal dopis, že mi zvyšují nájemné jen o polovinu místo o trojnásobek.

Všimněte si, že mi to nájemné snížili, aniž jsem se o snížení slovem zmínil. Hovořil jsem jen o tom, co by rád druhý ajak by toho dosáhl.

Dejme tomu, že bych byl učinil něco lidsky přirozeného, že bych byl vrazil do ředitelovy kanceláře a řekl: „Co si myslíte, zvýšit mi nájemné na trojnásobek, když víte, že jsou již natištěny vstupenky a přednášky oznámeny v novinách? Trojnásobek! K smíchu! Nesmysl! To nedám!"

Co by se bylo stalo? Bylo by došlo k ostré výměně názorů a víte, jak to končí. I kdybych byl ředitele přesvědčil, že nejedná dobře, nebyla by mu dovolila ješitnost, aby povolil.

Můj žák si pouze řekne: „Netlačit na oponující podvědomí druhého.“ A je mu to jasné tak, jak to bude vám ještě do začátku části II v této knize. Ted' jen kratší upozornění (spíše pro rodiče dětí): Častá chyba školáků na základním či středním stupni:

Žák je ústně zkoušen. Naučil se, umí, všechno řekne. Správně a rychle. Učitel, znavený stovkou mimopedagogických problémů, při zkoušení poklimbává nebo je duchem nepřítomen - je také jen člověk. Najednou se žák odmlčí (vše již řekl). Učitel tuší, že leccos správného bylo během jeho klimbání žákem vyřčeno - ale je zodpovědný. Proto se před napsáním nejlepší známky pojistí doplňující otázkou. Raději nějakou lehkou - vždyť je to už jen formalita. Doplňující otázka je položena - a žák mlčí („proboha, co ještě může učitel dalšího chtít, vždyť jsem to už řekl“). Učitel se naštvě („no, tohle by přece jen měl znát“), sníží známku, maminka si stěžuje na třídní schůzce...

Jak směšně snadné je řešení i pro sedmiletého druháka! Zopakovat řečené ještě jednou. Netvářit se, že už jsem to říkal. Když učitel myslí, že jsem to neříkal, tak jsem to prostě neříkal, i kdybych to stokrát říkal.

Jak blaženě se zatvářil jiný učitel v osmé třídě základní školy, když jsem se mu přiznal k přestupku, který jsem neudělal! S jakým vítězoslavným pocitem svého pedagogického mistrovství mi velkomyšlně odpustil! Jak byl hrdý na to, že své žáky vždy prokoukne! Jak zlý by byl a jak bych si to u něj navždy polepil, kdybych takzvaně „hájl pravdu“!

Tady máte jednu z nejlepších rad, týkajících se vzácného umění jednat s lidmi: „Je-li nějaké tajemství úspěchu," pravil Henry Ford, „tkví ve schopnosti postavit se na stanovisko druhého a posuzovat věci z jeho i ze svého hlediska."

Tak dobrou radu klidně opakují: „*Existuje-li nějaké tajemství úspěchu, je ve schopnosti postavit se na stanovisko druhého a posuzovat věci z jeho i ze svého hlediska.*”

Je to tak prosté, tak zřejmé, že pravdivost toho by měl poznat každý na první pohled, a přece devadesát devět procent lidí na světě toho nedbá v devětadevadesáti procentech případů.

Příklad? Prohlédněte si dopisy, které najdete ráno na stole a zjistíte, že většina se prohřešuje proti základním pravidlům zdravého rozumu. Přečtete si níže uvedený dopis, psaný vedoucím rozhlasového oddělení velké reklamní společnosti, která má odbočky roztroušené po celé Americe. Dopis byl poslán ředitelům všech místních rozhlasových stanic. (V závorkách uvádím, jak jsem při čtení reagoval na jeho obsah.)

*Pan
John Blank
Blunkvilfe, Indiána*

Vážený pane, naše společnost by si ráda udržela vedoucí postavení v rozhlasové reklamě.

(Co je mi do toho, co by vaše společnost ráda? Mám své vlastní problémy. Banka mi vypovídá hypotéku na dům, akcie včera poklesly, zmeškal jsem dnes ráno vlak, lékař mi řekl, že mám vysoký krevní tlak, zánět nervů a lupy. A najednou tohle do toho. Přijdu ráno do kanceláře, otevřu poštu a tumáš, nějaký vejtaha z New Yorku mi píše o tom, co by jeho společnost ráda. Kdyby jen věděl, jaký dojem tím dopisem udělá, přestal by dělat do reklamy a pustil by se do výroby syrečků.)

Naše klientela v oboru federální reklamy se stala základem první kampaně tohoto druhu. Svými rozhlasovými programy jsme předstihli všechnu konkurenci.

(Ach tak, jste mocní, bohatí a navrcholu? Víte co? Nestarám se ani za mák, zda jste mocní jako General Motors, General Electric a generální štáb armády USA dohromady. Kdybyste měli aspoň vrabčí mozeček, chápali byste, že mne zajímá, jak velkým pánem jsem sám, a ne jakými pány jste vy. Když vás slyším povídat, jaké ohromné úspěchy máte, mám se cítit maličký a nepatrný?)

Chceme posloužit svým zákazníkům nejnovějšími informacemi o rozhlasových stanicích.

(Vychcete. Vysi přejete. Jankovitý osle! Nezajímá mne, co chcete vy, nebo co chce Greta Garbo. Říkám vám jednou provždy, že se zajímám jen o to, co bych chtěl já - a o tom jste ve svém hloupém dopise neřekli dosud ani slovíčko.)

Poznamenejte si naši společnost do seznamu těch, kterým především dáváte každotýdenní informaci o své stanici. Prosíme o sebemenší podrobnosti, které nám umožní vhodně zařídit naše reklamní vysílání.

(Do seznamu těch, kterým především... Co si to vlastně myslíte? Napřed mě uděláte takhle maličkého svým povídáním o tom, jak náramná je ta vaše společnost a potom chcete, abych si vás zapsal mezi ty, kterým dávám přednost, a ani o to slušně nepožádáte.)

Odpověď obratem s uvedením vašich programových možností bude k obapolnému užítku.

(Blázne jeden! Pošlete mi obyčejný rozmnožený dopis, jaké posíláme kdekomu - všechny na jedno kopyto - a jste tak smělý, že chcete ode mne, který mám plnou hlavu hypotéky a zvýšeného krevního tlaku, abych sedl a nadiktoval odpověď na váš rozmnožený šablonovitý dopis - a to ještě obratem.'Co myslíte tím „obratem“? Nevíte, kolik mám práce? A když už o tom mluvíme, kdopak vám dal vrchnostenské právo citýrovat mne?... Povídáte, že to bude k obapolnému užítku. Konečně, konečně něco, co se týká mne. Ale nějak vám není jasné, jaký užitek bych já z toho měl mít.)

Vám oddaný

*X. Y.
vedoucí oddělení
rozhlasové reklamy*

P. S. Přikládám otisk z Blankville Journal, který Vás bude zajímat, snad se Vám hodí do rozhlasového programu.

(Konečně se v postskriptu zmiňujete o čemsi, co by mi mohlo pomoci rozřešit jeden problém. Proč jste to nenapsal hned v první řádce? Ale co bych vykládal - propagační pracovník, který napíše takovou slátaninu, jakou jste mi poslal, to nemá v hlavě v pořádku. K čemu by Vám byla dobrá zpráva o tom, co teď děláme? Potřebujete spíše litr jódu na štítnou žlázu.)

Napíše-li takový dopis člověk, který si vybral propagaci za své povolání a vydává se za odborníka v mezilidských vztazích, co můžete chtít od řezníka, pekaře a obuvníka?

A nyní jiný dopis, psaný přednostou velkého nákladového nádraží a poslaný posluchači našeho kursu panu Edwardu Vermylenovi. Jak dopis působil na adresáta? Přečtěte si text a pak vám to povím.

*A. Zeregd's Sons, Inc.
28 Front Street Brooklyn, N. Y.
do rukou p. Edwardu Vermylenovi*

*Pánové,
manipulace na našem přístavním překladišti, určeném pro zásilky do ciziny, jsou znesnadňovány tím, že značná část zásilek je dodávána až k večeru. Následkem toho se zásilky hromadí, část personálu musí pracovat přesčas, zatěžuje se vypravováním vozů a někdy i zásilek. 10. listopadu jsme dostali od vás zásilku 500 kusů až v16.20.*

Prosíme, abyste nám pomohli odstranit nepříjemnosti plynoucí z opožděných dodávek. Nebylo by možné, podáváte-li zásilku v tom rozsahu, jako tomu bylo 10. 11., dopravit ji dříve nebo alespoň po částech? Zařídíte-li se tak, bude to pro vás výhodnější, protože vaše vozy budou rychleji vyloženy a budete mít jistotu, že vaše zásilka bude vypravena v den podání.

Vám oddaný

*J.B.,
přednosta*

Když si pan Vermylen, obchodní ředitel společnosti A. Zerega's Sons, tento dopis přečetl, vyjádřil se k němu takto: „Tento dopis měl účinek právě opačný. Začíná vypsáním nesnáží překladiště, které nás zajímají jen zprostředkovaně. V dalším textu se od nás požaduje součinnost, aniž se pisatel stará o to, zda se nám to hodí, a teprve až v posledním odstavci je zmínka o tom, že v případě naší součinnosti budou naše vozy dříve vyloženy a že naše zásilky budou vypraveny ještě v den podání.

Jinými slovy: to, co nás zajímá nejvíce, je uvedeno až nakonec a výsledek je ten, že dopis nás víc podráždil, než vyvolal chuť ke spolupráci.”

Podívejme se, půjde-li ten dopis vylepšit. Nezdržujme se ani vteřinku povídáním o svých problémech. Řiďme se radou Henryho Forda: „Postavit se na stanovisko druhého a posuzovat věci i ze svého hlediska.” Tu je ukázka, jak by mohl být dopis napsán. Snad to není ukázka nejlepší, ale přece snad jen lepší než originál:

*Panu
Edwardu Vermylenovi,
clo A. Zerega's Sons, Inc.,
28 Front Street,
Brooklyn, N. Y.*

*

*Vážený pane Vermylene,
Vaše společnost je naším dobrým zákazníkem již čtrnáct let. Jsme Vám povděčni za vaši přízeň a rádi Vám posloužíme rychle a v plném rozsahu Vašich požadavků, jak zasluhujete. Musíme však s politováním konstatovat, že to není možné, když nám vaše nákladní auta přivezou velký náklad až k večeru, jak se to stalo 10. listopadu. Proč to není možné? Protože i četní jiní zákazníci posílají zásilky k večeru. Pak se ovšem zásilky nahromadí. Vaše auta trčí na molu a někdy se zdrží i expedice.*

To není v pořádku. Jak tomu předejít? Tím, že dovezete zásilku na molo pokud možno již odpoledne. Vaše nákladní auta budou volnější, Vaše zásilka bude vzata hned do práce a naši lidé budou moci dříve domů pochutnat si na vašich makarónech a nudlích.

Prosím, nedomnívejte se, že se osměluji vám radit, jak si máte počínat. Tento dopis je diktován jen přáním posloužit Vám ještě lépe než dosud.

Ale ať nám pošlete zásilky kdykoli, vždy as radostí učiníme, co je v našich silách, abychom vám rychle vyhověli.

Máte plno práce, neobtěžujte se proto s odpovědí.

Vám oddaný

*J.B.,
přednosta*

Poslední věta dopisu (Máte plno práce...) je nádhernou konkretizací obecného psychomatematického vzorce o opozici našeho podvědomí.

Barbara Andersonová, která pracovala v Newyorské bance, si přála přestěhovat se do Phoenixu v Arizoně kvůli zdraví svého syna. S použitím principů naučených v našem kursu napsala dvanácti bankám ve Phoenixu následující dopis:

Vážený pane!

Rychle rostoucí banku jako Vaše by mohla zajímat moje desetiletá zkušenost z bankovníctví.

Zkušenosti s různými bankovními operacemi v Banker's Trust Company v New Yorku mne přivedly na současné místo vedoucí odboru. Získala jsem zkušenosti ve všech typech operací včetně depozitních vztahů, úvěru, půjček a správy.

V květnu se stěhuji do Phoenixu a jsem si jista, že mohu přispět k Vašemu růstu a zisku. Budu ve Phoenixu v týdnu od 3. dubna. Ocenila bych příležitost ukázat Vám, jak mohu pomoci Vaší bance dosahovat jejích cílů.

Upřímně

Barbara L. Andersonová

Myslíte, že paní Andersonová dostala nějakou odpověď na tento dopis? Jedenáct z dvanácti bank ji pozvalo k pohovoru a nakonec si mohla z bankovních nabídek vybírat. Proč? Paní Andersonová neuváděla, co ona chce, ale psala v dopise, jak může pomoci adresátům. Soustředila se na *jejich* potřeby, ne na své.

Tisíce obchodních zástupců chodí nyní po městě unavených, málomyslných a špatně placených. Proč? Protože vždy myslí jen na to, co by si sami přáli. Nenapadne je, že ani vy, ani já nechceme nic koupit, neboť kdybychom chtěli koupit, šli bychom a koupili si to. Zato oba, vy i já, neustále přemýšlíme, jak vyřešit své problémy. A kdyby nám obchodní zástupce dovedl ukázat, že svými službami nebo svým zbožím nám pomůže vyřešit naše problémy, nemusil by se namáhat s prodejem. Koupili bychom sami. Zákazník má rád, může-li si koupit věc svobodně, nechce, aby se mu něco vnucovalo.

„Neprodávejte - at' oni kupují," říká Ch. Harveyová v barevném rámečku ve svém bestselleru „Úspěch máte ve vlastních rukou" na straně 80. Je to prakticky totéž. Už tušíte, milí čtenáři, že v mnoha jiných marketingových knížkách najdete, třeba jinými slovy, zase totéž? Že tedy musí existovat nějaký obecný princip, který různí autoři jen různými slovy konkretizují? A že po poznání onoho obecného principu si vy sami můžete odvodit konkretizaci, kolik chcete? Zejména konkretizace šité na míru přesně vaší reálné situaci? Jen čtěte dále...

A přece mnozí celý život jen prodávají, aniž věc posoudí z hlediska zákazníka. Bydlel jsem dlouhá léta ve Forest Hills, malé vilové čtvrti v centru velkého New Yorku. Když jsem jednou spěchal na dráhu, potkal jsem majitele realitní kanceláře, starosvětského člověka, bydlícího ve Forest Hills už léta. Zeptal jsem se ho letmo, jak je můj dům stavěn. Odpověděl, že neví, a řekl mi, co jsem věděl sám, totiž,

abych zatelefonoval foresthillskému stavebnímu družstvu. Druhý den jsem dostal od něho dopis. Byla v něm snad ona požadovaná informace, kterou mohl opatřit v minutě telefonicky? Ale kdeže. Zase mi psal, že se mohu informovat telefonicky, a vzápětí mě žádal, abych se daljeho prostřednictvím pojistit. Neměl zájem, aby pomohl mně, měl jen zájem, aby pomohl sobě.

J. Howard Lucas z Birminghamu ve státě Alabama vyprávěl, jak dva obchodníci od téže společnosti jednali v temže typu situace: „Před pár lety jsem byl členem manažerského týmu jedné malé společnosti. Blízko nás byla umístěna lokální pobočka velké pojišťovací společnosti. Její agenti měli rozdělená teritoria. A naše společnost byla v teritoriu dvou agentů - říkejme jim Carl a John.

Jednoho rána vpadl Carl do naší kanceláře a bez vzrušení se zmínil, že jeho společnost právě zavedla nový typ životního pojištění pro zaměstnance a že on věří, že by nás to mohlo později zajímat. A že přijde někdy znovu - až bude mít více informací.

Téhož dne nás viděl na chodníku John - vraceli jsme se z kávové přestávky. Volal: ‚Hej, Luke, zastav se! Mám pro vás, hoši, velkou novinu.‘ Spěchal k nám a nadšeně vyprávěl o nové životní pojistce, kterou jeho společnost zavedla právě onoho dne. (Byla to tatáž pojistka, o které se chladně zmínil Carl.) Chtěl, abychom byli mezi prvními pojištěnými. Sdělil nám několik důležitých faktů o pojistném a zakončil slovy: ‚Systém je tak nový, že požádám, aby hned zítra sem přijel někdo z našeho ústředí a vysvětlil ho. Zatím si vypište přihlášky, aby vám dotyčný mohl rovnou poradit konkrétně podle nich.‘

Jeho nadšení v nás vzbudilo dychtivost po novém systému, i když jsme ještě neznali detaily. Když jsme je pak dostali k dispozici, potvrdily Johnovu znalost rysů tohoto systému. John nejen prodal pojistku každému z nás, ale později ještě zdvojnásobil naše pojistné.

Mohl nám to prodat Carl, ale nenamáhal se vzbudit v nás jakýkoliv zájem o systém."

Takových lidí je na světě plno: hrabivých, sobeckých. Proto je ve velké výhodě vzácný jednatel, který se nezištně snaží sloužit jiným. Má málo konkurentů. Známý americký právník a velký byznysmen Owen D. Young řekl: „Kdo se dovede vmyslit do cizí osobnosti, kdo dovede pochopit cizí způsob myšlení, ten nemusí mít starosti o budoucnost."

K zásadě „empatie" není co dodat. Patřila k nepostradatelným zásadám školeného čtenáře v mých kursech už v době, kdy jsem vůbec nevěděl, že existuje nějaký Dale Carnegie. Najdete ji v bibli

i ve starších východních náboženstvích. Musí k ní samostatně dojít každý myslící člověk.

Empatie umožňuje racionálně číst i beletrii. Vcítění se do autora, ztotožnění se s jeho rodinným a společenským prostředím, s jeho láskami a nenávisťmi způsobuje, že racionální čtenář je při čtení beletrie uvědoměle více emocionálnější než čtenář neskolený. Na dojemných místech textu se racionální čtenář dožívá více, hlouběji, mnohavrstevněji, plnokrevněji než čtenář neskolený. Na místech, kde je třeba se chovat a prožívat věci neracionálně, je racionální čtenář racionálně neracionálnější - a tím překonává čtenáře neskoleného, neracionálního. Uměleckohumanitnímu typu se to těžko vysvětluje, ale vy, milí čtenáři, se na to ještě jednou pozorně zadíváte a... vždyť je to snadné. Racionálně je prostředek, emocionálně je cíl v životě lidském.

Jestliže se po přečtení této knihy vynasnažíte posuzovat věci více z hlediska druhého - naučíte-li se tomu z této knihy, může to vést k obratu ve vaší životní dráze.

Ohled na stanovisko druhého a vzbuzování dychtivosti v něm není nějaké manipulování jiného, aby udělal něco jen ve váš prospěch a ke své škodě. Zjednání mají získat obě strany.

V dopisech panu Vermylenovi získali uskutečněním návrhu odesílatel i adresát. Banka i paní Andersonová získaly dopisem, když banka přijala cenného zaměstnance a paní Andersonová dobré místo. A v příkladu Johnova prodeje pojistky panu Lucasovi získali touto transakcí oba.

Jiný příklad, kdy principem vzbuzení dychtivosti všichni získali, je od Michaela A. Whiddena z Warwicku ve státě Rhode Island, jenž je oblastním obchodním zástupcem Shell Oil Company.

Mike se chtěl stát prodávacem číslo jedna ve svém okrsku, ale u jedné benzínové pumpy pořád nemohl uspět. Pumpa byla řízena starším mužem, kterému nezáleželo na čistotě. Pumpa vypadala tak uboze, že prodej u ní výrazně klesal. Pumpař nechtěl slyšet žádné Mikovy prosby o vylepšení stanice. Po mnoha hovorech bez obalu - žádný z nich věc neovlivnil - se Mike rozhodl pozvat pumpaře k návštěvě nejmodernější pumpy Shell ve svém okrsku.

Vedoucí pumpy měl z vymožeností nové stanice tak hluboký zážitek, že když ho Mike příště navštívil, pumpa se skvěla čistotou a zaznamenala vzestup v prodeji. To pomohlo Mikovi stát se v okrsku jedničkou. Tam, kde veškeré diskuse nepomohly, účinkovalo vzbuzení dychtivé touhy v šéfovi. Ukázka moderní stanice splnila cíl obou zúčastněných.

Mnoho lidí projde školami, naučí se číst Vergilia a ovládat tajemství vyšší matematiky, a přece nevědí, jak pracuje jejich vlastní mozek. Příklad: kdysi jsem pořádal kurs „Jak hovořit úspěšně“ pro mladé absolventy vysokých škol, přijaté do podniku Carrier Corporation v Newarku, který zařizuje klimatizaci v kancelářských budovách a v divadlech. Jeden z těch mladých lidí přemlouval ostatní, aby si šli zahrát košíkovou. Řekl jim: „Chtěl bych, abyste si šli zahrát košíkovou. V poslední době jsem několikrát v tělocvičně nenašel dost hráčů. Byl bych rád, hoši, kdybyste zítra večer přišli.“

Zmínil se ten mladík o něčem, co byste chtěli vy? Vám se nechce do tělocvičny, protože tam nikdo nechodí. Nezajímá vás, co by chtěl ten mladý muž.

Byl by mohl vzbudit váš zájem? Samozřejmě! Mohl vám říci, že po hře budete svěžejší, že vám bude lépe chutnat, že budete mít jasnější hlavu, že bude legrace a k tomu navíc budete mít sportovní požitky.

Opakuji moudrou radu profesora Overstreeta. „Především je třeba vzbudit v druhém intenzivní přání. Kdo to dovede, s tím jde celý svět, kdo to nedovede, jde světem sám.“

Jeden posluchač autorových cvičných kursů měl starosti se svým malým synkem. Byl slabý a nechtěl pořádně jíst. Rodiče se zlobili, domlouvali mu. „Maminka si přeje, abys jedl to a ono.“ - „Tatínek si přeje, aby z tebe byl silný chlapec.“

Dbal chlapec na tyto domluvy? Asi tolik, jako se vy staráte o postní dny mohamedánů.

Nikdo se zdravým rozumem neočekává, že tříleté dítě se bude řídit názory třicetiletého otce. Ale otec toho dítěte to očekával. Byla to hloupost. Sám to nakonec uznal. I řekl si: „Co by asi ten chlapec chtěl? Jak sladit mé přání s jeho přáními?“ Jakmile začal o tom přemýšlet, hned bylo řešení snadnější. Hošík měl tříkolku a rád na ní před domem jezdil. O několik domů níže bydlil „uličnick“, větší chlapec, který mu tříkolku bral a jezdil na ní sám. Hošík běžel s nářkem k mamince, ta musila vyjít ven, vzít „uličnickovi“ tříkolku a posadit na ni synáčka. To se dalo téměř denně.

Jaké touhy měl ten hošík? Uhádnete to, ani nemusíte být Sherlockem Holmesem. Hrdost, zlost, touha něco znamenat - všechny tyto silné pudy měly hošíka k tomu, aby se pomstil, aby tomu „uličnickovi“ rozbil nos. A když mu otec řekl, že to jednou tomu klukovi „ukáže“, bude-li jen jíst to, co si přeje maminka. Když mu tohle slíbil, byl problém jídla u chlapce rozřešen. Jedl špenát, kyselé zelí, solenou makrelu, všechno, co ho udělá silným, aby to „ukázal“ tomu klukovi, který ho tolikrát ponížil.

Když rozřešil tento problém, pustil se otec do druhého: hošík totiž močil v noci do postele.

Spal s babičkou. Ráno se babička probudí, sáhne na prostěradlo a povídá: „Podívej, Johnny, cos to zas udělal.“

Chlapec na to: „To já ne, to ty.“

Vadili se s ním, nařezali mu, zahanbovali ho, říkali, že to nesmí dělat - všechno málo platné, postel byla mokrá dál. I řekli si rodiče: „Jak to udělat, aby chlapec sám nechtěl močit do postele?“

Po čem toužil hošík? Především chtěl mít pyžamo jako tatínek a ne noční košili jako babička. Babička byla těch nočních příhod syta. Slíbila ochotně, že mu koupí pyžamo, polepší-li se. Zadruhé chtěl hošík spát ve vlastní posteli... Babička byla pro.

Vzala tedy matka syna do obchodního domu, kývla na prodavačku a řekla: „Tenhle mladý pán by rád něco koupil.“

Prodavačka chtěla chlapci polichotit: „Tak co, mladý muži, co byste rád?“

Hošík se povytáhl a povídá: „Rád bych si koupil postel pro sebe.“

Když mu ukázali postel, jakou mu chtěla matka koupit, kývla na prodavačku a přesvědčily spolu hošíka, aby si ji koupil.

Druhý den byla postel na místě. A když přišel otec večer domů, běžel mu hošík naproti a volal: „Tati, tati, pojď nahoru, podívat se na *mou* postel, kterou jsem sám koupil!“

Otec se podíval na postel a (pamětliv rady Charlese Schwaba) byl upřímně uznalý a nešetřil chválou. „Do téhle postele se už nepoluláš, že ne?“ zeptal se ho.

„Ne, ne! Do této postele se nepolulám.“ A splnil slovo, poněvadž šlo *ojeho* hrdost. *Ojeho* postel. On si ji koupil sám. A má pyžamo, jako mladý muž. Chtěl být jako muž. A choval se podle toho.

Jiný posluchač mého kursu, telekomunikační inženýr K. T. Dutchman, nemohl zase přimět tříletou dcerku, aby jedla výživná jídla: Obvyklé kárám, přemlouvání, slibování bylo málo platné. Rodiče se rozhodli, že zvolí tento postup: Dívinka ráda napodobovala matku, chtěla si počínat jako dospělá. I posadili ji jednou za kuchyňský stůl a nechali ji připravovat přesnídávku. V příhodnou chvíli vešel otec do kuchyně, kde děvčátko míchalo jídlo. Ihned hlásilo: „Koukej, tati, dělám maltex.“ A ten den snědla dvě porce bez přemlouvání. Cítila se náramně důležitá: přípravou jídla mohla projevit své já.

William Winter kdysi poznamenal, že „projevit své já je hlavní potřebou lidské přirozenosti“. Proč neužít téže psychologie v praktickém životě? Máme-li dobrou myšlenku, proč ji nepřenechat druhému, aby se s ní sám obíral a ne mu dávat najevo, že je to myšlenka

naše? Budeji pokládat za svou, bude jí zaujat a možná, že jí částečně užije.

Pamatujme: „Nejprve vzbudit v druhém intenzivní touhu. Kdo to dovede, za tím jde celý svět, kdo to nedovede, ten jde světem sám.“

PRAVIDLO 3

Vzbuďte ve druhých dychtivou touhu!

V KOSTCE

PRAVIDLO 1

Nekritizujte, neposuzujte, nestěžujte si!

PRAVIDLO 2

Upřímně chvalte!

PRAVIDLO 3

Vzbuďte ve druhých dychtivou touhu!

**HLAVNÍ
KOMENTÁŘOVÁ VLOŽKA**

PROFESIONÁLNÍ KONCENTRACE

Koncentrace má mnoho definic. Naším účelem není bádát nad jejich významovými nuancemi. Chceme porozumět principu, byť za cenu zjednodušení. Chceme poznaného prakticky využívat jako klíčového prostředku k dosahování úspěchu. Zajímá nás koncentrace jakožto vědomé soustředění naší pozornosti na jistý objekt. Věc, osobu, jev, proces, myšlenku. Koncentrace jako něco, co je neustále pod kontrolou našeho vědomí, avšak ne vždy pod kontrolou naší vůle. Koncentrace se vztahuje k tomu, co „bliká“ v naší mysli právě teď, co se promítá na naší korové obrazovce. Koncentrace rovná se stav našeho vědomí. Momentální děj v pomyslném filmu před naším duševním zrakem.

Víme, že takovýto film je velmi proměnlivý. Ve zlomku sekundy může skočit od přítomnosti k dávné minulosti, od davu lidí k individuu nebo katomu, od prostého k velmi složitému. Může ulpět na jednom objektu velmi dlouhou dobu beze změny. V našem mozku se může odrážet i celý vesmír. Vesmír v našem mozku nemá bariéry času ani místa. Což je výhoda.

Takto pojatá koncentrace se zdá být něčím nestálým, labilním, nevypočitatelným. Tak nestálým, že dokonce ona nestálost není stálá.

Rozsah koncentrace

Rozsah koncentrace je omezen. Tkví-li v centru pozornosti jeden objekt, nezbyvá už tam místo pro jiný. Jedno vylučuje druhé.

Můžete namítnout, že je docela možné myslet naráz na „věci“ dvě. Například na oba rodiče. Je možné myslet takto na tři i více objektů. Čili - kde je pravda?

V psychologické literatuře se můžeme dočíst, že člověk je schopen se soustředit na jeden objekt složený maximálně ze sedmi prvků. Přesněji řečeno ze sedmi plus minus dvou. Lidé jsou různí, nadprůměrní i podprůměrní. Takto se můžeme najednou soustředit třeba na sedm osob. Avšak v tomto případě je každá z nich nedělitelným elementem. Tedy nemůžeme se v temže okamžiku soustředit třeba na detaily oblečení každé z nich.

Soustředíme-li se na jednu osobu, v jednom a temže okamžiku můžeme „podržet“ v mysli nanejvýš sedm věcí vztažených k této osobě - například její ruce, nohy, hlavu, krk, hrud' a břicho, záda apod. Vše je jasné tomu, kdo se seznámí s teorií systémů.

V matematice, exaktní vědě, je ovšem každému jasné, co je počet „sedm“. V humanitních vědách - těžko říct, kde je hranice prvku. Je jedna a táž věc, „Jednou stěnou hrací kostky“ nebo „pěti puntíky“? Nebo mnoha miliardami molekul barvy, kterou jsou tyto puntíky vytvořeny? Záleží na rozlišovací úrovni.

Tu si můžeme volit. Můžeme shlukovat množiny prvků a považovat agregát za prvek jediný. Žáci mých kursů vědí, že při použití této metody výrazně stoupne jejich paměťový výkon.

Koncentrace a úspěch

Zkoušeli jste se zamýšlet nad svými bývalými i současnými úspěchy a jejich příčinami? Občas to neuškodí.

[Poznámka: Mám na mysli všechny možné druhy úspěchů - ve školních předmětech, v mezilidských vztazích všeho druhu - namlouvání, rodina a děti, přátelství, dobré pracovní vztahy, úspěšné sousedské vztahy („deset let už kradu sousedovi hrušky, a ještě mě nechytí“), dobré obchodní dovednosti - ve sportu (olympijská medaile), ve vědě (umístění ve vysokoškolské SVOČ, popř. Nobelova cena), v kultuře (získání Oscara v Hollywoodu) a pod.]

Každému je jasné, že příčiny jsou objektivní a subjektivní. Za objektivní považujeme to, co není v naší moci změnit - náhodu, počasí, štěstí nebo smůlu, svůj věk, své vrozené dispozice, své pohlaví, své místo narození, rodinné prostředí, do kterého jsme se narodili atp.

Ani ten nejlepší jogín, karatista nebo člověk naučený se koncentrovat podle nejnovějších metod nic nezmůže, když se proti němu v úzké ulici vyřítí velkou rychlostí těžký nákladník. Nebo když jej někdo míní zastřelit puškou ze vzdálenosti pěti metrů. Jsou zkrátka v našem životě průšvihové situace, v nichž ani nejlepší trénink nezajistí základní věc - uchování vlastního života.

Objektivními faktory nemá cenu se dále zabývat. Bylo by to jen plýtvání papírem. O to více má cenu analyzovat subjektivní příčiny - tedy to, co v naší moci je.

Nemusíte se mnou souhlasit, ale tvrdím, že subjektivní faktor úspěchu je koncentrace. Kde je koncentrace, tam je úspěch (pokud nám ho nezhatily neovlivnitelné nepříznivé okolnosti). Kde je velmi vysoká, profesionální koncentrace, tam je pravděpodobnost úspěchu blízká jistotě. Tam mohou náš úspěch zhatit jen mimořádně nepříznivé vnější okolnosti. Takové, které se vyskytnou „Jednou za sto let“.

Otázka, jak dosáhnout úspěchu, se tedy redukuje na otázku, jak se profesionálně koncentrovat.

Znovu zdůrazňuji: Kde je koncentrace, tam je prakticky jistý úspěch. Kde je neúspěch, tam při pátrání po příčinách narazíme dříve nebo později na nedostatečnou koncentraci, na neznalost psychomatematického vzorce koncentrace (brzy se jej dozvíte).

Úspěšný člověk umí svou koncentraci řídit. Svým emocím a jiným psychickým silám (uvidíme později) se pasivně nepoddává. Když pracuje, myslí pouze na svou práci. V důsledku toho je jeho práce úspěšnější, bez velké námahy a v kratším čase. To je logické. Při odpočinku umí zase zcela ignorovat své pracovní starosti. Jak se říká, umí relaxovat.

Koncentrovaný člověk není žádný nespolečenský suchar, který nemyslí na nic jiného než na práci. Při zábavě je to právě on, kdo zpívá, rozveseluje a vtipkuje s velkou chutí. Proto je jeho odpočinek intenzivnější a lepší v kratším čase. Plně regeneruje všechny své psychické síly. Svádí mne to říci, že „odpočívá rychleji“. Ale váhám, protože slova „relaxovat“ a „zrychlovat“ se mají k sobě jako oheň a voda. Nicméně, je v tom cosi pravdy.

Koncentrovaný člověk umí lépe než jiní ignorovat vše. Umí ignorovat a vypnout celé své vědomí. Tento stav se nazývá „spánek“. Koncentrovaný člověk usíná rychleji a spí zdravěji.

Lidská psychika připomíná luk. Aby byl luk dostatečně pružný, je nutné po každém střelení tětivu co nejvíce uvolnit. Je-li tětiva stále napjatá, dřevo ztrácí pružnost, ohne se. Stejným způsobem bychom mohli hovořit o ocelové pružině.

Promyslete si to a vyvodte z toho pro sebe to nejlepší.

[Poznámka pro ty nejvíce malomyslné: Zdá se vám, že vrozené dispozice a objektivní okolnosti hrají nejednou rozhodující roli? Nebojte se, není tomu tak. Přísloví, že každý je svého štěstí strůjcem, má větší platnost, než se domníváte. Vyplývá to i z výroků velmi moudrých lidí: Jistě by vás ani nenapadlo hádat se s A. Einsteinem o teorii relativity nebo s N. Wienerem o kybernetice. Že těmto a obdobným lidem na slovo věříme, to je ještě slabé vyjádření. Proč najednou svou sto procentní víru tak lehce ztrácíme, když slavní mužové začnou povídat o tom, že jejich Nobelova cena je jedno procento vrozeného talentu (tedy něčeho neovlivnitelného) a devadesát devět procent píce, houževnatosti, zápalu, nadšení - tedy něčeho ovlivnitelného, co máte ve svých rukách. Tedy - míry koncentrace, jak bychom řekli my.]

V jistém smyslu je každý z vás génius. Jde jen o to, vynést skryté psychické síly na povrch. Devadesát pět ze sta lidí ovládajících profesionální koncentraci se stává uznávanými umělci či vysokými

politiky, vědci, spisovatelé. Umějí plynule několik cizích jazyků, obcestovávají svět a ještě si nechávají za to dobře zaplatit. Mohou si koupit vše, co potřebují. To není málo, že ne?

Co ovlivňuje koncentraci

Psychologické faktory, které jsme byli laicky zvyklí označovat jako příčiny úspěchů (píle, smělost, vytrvalost, houževnatost, cílevědomost, motivace apod.) jsou tedy v našem pojetí faktory společně vytvářející koncentraci. Jinak řečeno: kde je vyšší píle, tam je i vyšší koncentrace. Obdobně to platí i pro vytrvalost a vůbec všechny další výše uvedené psychologické faktory. Rýsuje se zde jakási přímá úměra každého jednotlivého faktoru s výslednou hodnotou koncentrace. Ale potíže je v tom, že oněch faktorů je více a že jsou všelijak vázány jeden na druhý, různě se vzájemně ovlivňují a nejednou složitě proplétají.

Koncentrace připomíná jakýsi výsledek, něco viditelného na povrchu. Nadzemní část budovy. Píle, houževnatost, cílevědomost atd. jsou nejvrchnější částí základů, jakýmsi prvním podzemním podlažím.

Co z toho, že o nich i laicky víme? Že je umíme i pojmenovat a zhruba rozeznat? Musíme pátrat dále, hlouběji do podzemí. Koncentrace vyvěrá z píle, z houževnatosti, z motivace atd. Ale ona píle, smělost atd. také z něčeho vyvěrají. A jsme tam, kde jsme byli. Pořád na povrchu věcí, ne u kořene. Potřebujeme dojít až ke kořeni, až do nejhlubšího podzemního podlaží. K primárním faktorům. K takovým, které jsou triviálně jednoduché a které můžeme triviálně jednoduše ovlivňovat, měnit. Anebo jasně nahlédnout, že je měnit nelze. Nebo obtížně a jak obtížně.

Pak už jen stačí v každém konkrétním případě neúspěchu

1. analyzovat hladiny primárních faktorů,
2. zvednout ty hladiny, které zvednout potřebují - a blahodárny vliv bude stoupat výše a výše, až se „nad zemí“ projeví ve zvýšené koncentraci, a tedy v jistějším úspěchu.

Přes všechny komplikace není zase tak těžké nalézt primární faktory, které naši koncentraci řídí. Které udrží jeden objekt v centru našeho vědomí déle než jiný.

Nejnápádnější z těchto faktorů jsou emoce. Laicky řečeno - je to širší pojem než city. Něco, co je vlastní i zvířatům. Emoce jsou prostě jakýmsi „sudím“ v naší psychice, který dává všem podnětům přicházejícím zvenku i zevnitř našeho organismu více či méně bodů.

Pan sudí dává své body v rámci stupnice označené „libé - nelibé“. Od absolutní libosti (potěšení, blaha) až po absolutní nelibost (ošklivost, hnus, odpor).

Emoce berme (při našem zjednodušování) jako něco spíše abstraktního a spíše vrozeného. V konkrétních životních situacích, ovlivněny naším celoživotním vývojem, krystalizují abstraktní emoce do konkrétních zájmů. A protože chceme řešit své konkrétní praktické neúspěchy a obracet je v úspěchy, mluvíme nadále o zájmech.

Zkoumat vliv zájmů na náš úspěch není pro psychology jednoduché. Existují objekty, které se vážou na pozitivní i negativní zájmy zároveň. Například: Nějaký student sbírá veškerou svou odvalu a schopnosti, aby požádal o schůzku dívku, do níž se zamiloval. Ponořuje se do takových myšlenek tak hluboce, že slovo „nadšení“ je slabým vyjádřením pro jeho situaci. Přitažlivost aktu schůzky je nesrovnatelně větší než přitažlivost kteréhokoliv školního předmětu. Avšak student je zároveň plný obav, že by mohla jeho snaha ztroskotat.

Pro naše účely nepotřebujeme jít do hloubky. Stačí si uvědomit, že nikoliv kladné či záporné znaménko zájmů, ale jejich síla rozhoduje o tom, jak dlouho bude daný objekt v centru našeho vědomí. Jak silně se tedy budeme koncentrovat.

Vraťme se však k našemu příkladu se studentem. Student je nucen myslet na svou dívku také během vyučování. Mezi ním a jí je silné pouto zájmů, vyvěrajících z emocí. Bez jakékoliv námahy přiměje svůj mozek, aby ignoroval vše ostatní - počasí za oknem, výsledky posledního kola fotbalové ligy i učitelův výklad. Zkrátka - snadno se na ni koncentruje. Je jasné, že školní učení je najednou výrazně těžší a chyba (špatná známka, trest, vyznění od učitele) zřejmě pravděpodobnější.

Předpokládejme, že student má úspěch a ke schůzce skutečně dojde. Přichází večer, rande začíná... Měla by to být samá radost a požitek. Přesto všechno trápí studenta nevídané myšlenky na konflikt s učitelem. Negativní zájem spojený s konfliktem je dost silný na to, aby měl svůj vliv.

Ideální by byla schopnost naše zájmy řídit. Pár desítek minut během školy umět nemyslet na dívku, právě proto, abychom mohli na ni myslet bez rušivých vlivů večer.

Snažíme se o potřebnou změnu svou vůlí. Avšak to je účinné jen v určitém rozsahu. Většinou v rozsahu zcela nedostatečném. Takže - jak sladit naše zájmy s naší vůlí, aby koncentrace byla řízena podle našich představ?

U koncentrace to většinou vypadá, že je ve vleku našich emocí a jejich konkrétních produktů - zájmů. Není tomu tak vždy, ale často. Co je vlastně zájem?

Zájem definujeme jako naši tendenci k určité sféře činnosti, tedy k nějaké věci, jevu, činnosti, oboru atd.

Jsem v něčem tím úspěšnější, čím více mne k tomu přitahuje kladný zájem. V případě čtení se kladný zájem týká textu a úspěch spočívá zvláště v zapamatování. V této situaci čte třeba obyčejný muž s průměrnou pamětí novinový článek o posledním zápase svého milovaného fotbalového klubu. Po jednom čtení průměrnou rychlostí může opakovat překvapivě mnoho informací. Svou milovanou fotbalovou jedenáctku zná mnohem lépe než nějakých jedenáct populárních zpěváků, jedenáct vůdčích politiků svého města či dokonce jedenáct sousedů ve svém paneláku. Ke třem posledně jmenovaným jedenáctkám jej váže malý kladný zájem.

To se však může podstatně změnit, kdyby mu jednoho krásného dne každý z jedenácti sousedů řekl své jméno a pak sprostě vynadal nebo ohrožoval jeho zdraví. V tomto případě vplují jména sousedů do jeho paměti bez jakýchkoliv potíží. Protože se spojila s mužovým záporným zájmem.

(Poznámka: Je nutné důsledně rozlišovat mezi „záporným zájmem“ a „nezájmem“. Jako mezi vysokým číslem se záporným znaménkem a „nulou“.)

[Poznámka: Psychologové-specialisté nemají pojem „záporný zájem“ moc rádi. Raději hovoří o záporné motivaci. Já jim to neberu. Zdaleka netvrdím, že moje pojmosloví je to nejlepší a už vůbec ne, že je jediné možné. Moje pojmosloví některé jevy vystihuje lépe než klasické, u jiných jevů je tomu naopak. Já pod záporným zájmem rozumím všechny myslitelné hnací síly člověka - pudy i zcela vědomé motivy. Síly, které velí vyhnout se něčemu.

Pro své odlišné pojmosloví mám dvě ospravedlnění:

1. Vládnoucí strana mi humanitní obor na vysoké škole studovat prakticky znemožnila, i když prospěchové předpoklady jsem opravdu nemohl mít ani o vlas lepší. Musel jsem si tedy mnohé pasáže psychologické vědy sám vymyslet, odžít, osobně odexperimentovat. Obdobně jako malý René Descartes, kterému otec zakázal geometrii. René si sám objevil pojem „přímka“, ale nazýval ho „hůlka“.
2. Když určitý pojem v praxi funguje, když s jeho pomocí zvládneme nejen analýzu jevů (jak to je a proč to tak je), ale i syntézu (jak to udělat, abych uspěl) a následnou úspěšnou akci, čerta se budeme starat, zda jsme to zvládli s pomocí takového či onakého pojmu.]

Koncentrace je tedy tím větší, čím větší je absolutní hodnota zájmu. Ale jakou roli hraje vůle? Opět se zde rýsuje jakási mlhavá přímá úměra. Čím vyšší vzepětí vůle, tím vyšší koncentrace. Problém je v tom, že často ani vzepětí vůle do samého maxima zdaleka nestačí. Jak to dělají jiní, že jsou někdy s daleko menším vypětím vůle daleko úspěšnější než my?

A najdou se i situace, které nás nezajímají ani pozitivně ani negativně, a přesto jsme v nich úspěšní bez vynaložení jakékoliv vůle. Například večerní hygiena a mytí zubů. Kdybychom pravidelnou rutinu jeden večer vynechali, žádná velká tragédie se nestane. A přece vše vykonáváme bez váhání.

V pozadí je další důležitý pilíř koncentrace - návyk. Návyk a vůle jsou veličiny vůči sobě doplňkové. Čím méně jsme zvyklí něco dělat, tím více vůle musíme vynaložit. A naopak.

Tak jsme probrali kladný a záporný zájem, návyk a vůli. Považujeme je za čtyři primární veličiny, ovlivňující hladinu naší koncentrace. Jaký je však mezi nimi vztah?

Psychologové se ve snaze vysvětlit to brzy zapletou do množství dlouhých komplikovaných souvětí. Protože nejsou zvyklí uvažovat matematickým způsobem (právě proto šli studovat psychologii, aby měli pokoj od matematiky). Sypou z rukávů spoustu klinických případů, jednou s velkým zájmem a minimální vůlí úspěšných, jindy s nulovým zájmem a malým návykem a velkou vůlí a neúspěšných... a tak pořád dále.

Ani čistý matematik-fyzik nemůže sám nalézt řešení. Protože je ve slovním popisu emocí, návyků a vůle velmi nejistý (právě proto šel studovat matematiku, aby se vyhnul vágnímu vyjadřování, které mu nikdy nešlo, aby si mohl všechno exaktně odvodit).

Mezi kladným zájmem, záporným zájmem, návykem a vůlí jasně cítíme nějaký matematický vztah. Ale matematik-fyzik nám jej neodvodí, protože se odmítá zabývat vágními jednotkami. („V čem se měří návyk a zájem? Jsou to vůbec stejné jednotky? Že přesně nevíte? Tak dejte pokoj - jabka a hrušky vám sčítat nebudu!“)

A psycholog? Ten je zvyklý uvažovat ve škálách. V pojmech jako nudy, střední, velký, trochu menší apod. Bylo by směšné řešit takto sebejednodušší lineární rovnici o jedné neznámé („na pravou stranu rovnice přidejte trošku, no ještě dvě trošky, tak,... a teď každou stranu rovnice něčím středně silným vynásobte...“).

Tento problém může být řešen pouze systémovým multidisciplinárním přístupem založeným na spojení vzájemně vzdálených disciplín. Nazvěme tento přístup „farmulti“ metoda.

Řešení je následující: $K = (|Z + | + |Z - |) \cdot (N + V)$

K koncentrace

|Z + | absolutní hodnota kladného zájmu

|Z - | absolutní hodnota záporného zájmu

N návyk (míra návyku)

V vůle (množství vynaložené vůle)

Řečeno slovy: Koncentrace je tedy dána součinem dvou činitelů. Prvý je součtem absolutních hodnot kladného a záporného zájmu, druhý je součtem míry návyku a množství vynaložené vůle.

Máme-li elementární znalosti matematických operací součtu, součinu a absolutní hodnoty, můžeme odvodit příčiny svých neúspěchů. A co více - můžeme přichystat nezbytné podmínky k úspěchu. A pak už nezbyvá než uskutečnit náš úspěch v praxi. Pomocí vlastní psychické síly můžeme nudnou činnost proměnit v atraktivní - a tudíž i úspěšnou.

Podívejme se nyní na koncentrační vzorec. Zkusme vysvětlit záhady, které byly řešeny dlouho a s obtížemi nebo dokonce nebyly vyřešeny vůbec.

Vezměme neúspěch v nějakém školním předmětu jako příklad. Kdy je neúspěch nejvíce pravděpodobný?

Když je koncentrace nízká, ovšem. To znamená - zvláště tehdy, když jsme přitahováni k danému předmětu minimálním kladným zájmem. Avšak absolutní hodnota záporného zájmu musí být v tomto případě také malá. Bojíme-li se ostudy (je-li Z - v absolutní hodnotě vysoké), náš strach nás přinutí studovat, odpovídat při zkoušení správně a uspět.

Když pak se návyk i vůle pohybují v nízkých hodnotách, například když nejsme zvyklí studovat a navíc jsme slaboši, neúspěch je jistější než kdykoliv předtím. Součty a součiny čísel blízkých nule nemohou dát výsledek blízký ničemu jinému než zase nule.

Tento příklad byl však příliš snadný. Možná jsme s ním ani neměli ztrácet čas. Vzorec použijeme s větší výhodou v případě, kdy ztroskotáváme přes vynaložení velkého množství vůle. Čím to je? Anebo - naopak - jak to, že jsme někdy úspěšní přesto, že vydáváme minimum vůle?

Čítankový případ

Nějaký žák, řekněme z šesté třídy, se nerad učí básničky. Sedí doma půl hodiny nad klasikovými verši. Třeba si i řekne: „musíš se to naučit, bude se to zkoušet“ (tedy jeho vůle není nulová). Ani jeho

návyk není zcela nulový. Cvičí se přece v umění učit se už více než pět let. Přes to všechno příští den u tabule stěží vysloví slůvko a sedá si do lavice s pětkou.

Takovýto konec je pravděpodobný, právě když $Z+$ je malé („klasikovy verše mne nezajímají“) a zároveň je malé i $Z-$ („Jedna pětka - žádná pětka, nic se neděje“). Ve vzorci je součin. A víme, že v součinu jediný činitel blízký nule způsobuje, že celý součin je blízký nule. I když ostatní činitelé jsou vysocí.

Ale pokračujme v příhodách našeho žáka: Pár minut po jeho neúspěchu s klasikovými verši mu jeho spolužák prozradí neslušnou říkačku. Jen jednou, bez jakéhokoliv opakování. Avšak výsledek je nesrovnatelně lepší než v případě klasikových veršů. Náš žák je schopen říkačku okamžitě opakovat. Aktivně a v různých formách. Odpoledne ji může zopakovat kamarádům na ulici, může ji naškrábat na zeď, ba dokonce ještě v téže vyučovací hodině ji může napsat na papírek a poslat na druhý konec třídy.

V tak krátkém čase mu nikdo nevyměnil paměť ani neulehčil úkol k zapamatování. Obojí látka, klasikovy verše i sprostá říkačka, jsou vždy kusem textu v českém jazyce.

Příčina je v úrovni koncentrace. V případě neúspěchu bývá nízká. A už jsme si rozebrali proč. V případě sprosté říkačky je vysoká. Je jasné, že žák šesták se o neslušné rýmovačky vysoce kladně zajímá. A navíc: Co kdyby náš kluk uslyšel od svých kamarádů na ulici sprosté slovo a neznal ho? Ta ostuda ptát se, co to znamená! Takže negativní zájem je také dostatečně vysoký.

Pak stačí mít i podprůměrný návyk a vůli. Součty i součin jsou vysoké, koncentrace je vysoká, takže úspěch je jistý (pardon - úspěch je velmi pravděpodobný - abych si neprotiřečil).

Jiný příklad: Mladý manželský pár na horské túře. On míní vylézt na vrcholek, ona mu nadává, že se zbláznil a že ona tam s ním ani za nic na světě nepoleze. Ona má všechny příznaky únavy. Psychické i fyzické. Co teď? Jedině smířit se s tím, že její chodecká výkonnost je zhruba dvakrát menší než jeho. Je to jistojisté.

Tentýž manželský pár o tři dny později na nákupech v centru města: Ona obíhá obchody, výklady, pulty. Je podle ní nutné zajít ještě tam a onam atd. On je unavený, stěží se hýbe. Jen poslední zbytky pevné vůle a dobrého vychování vůči Ženám mu brání nadávat. Celá situace nasvědčuje, že žena je v chůzi mnohem vytrvalější než její muž. Co je za tím vším?

Vysoký kladný zájem, vysoká koncentrace, úspěch. V prvním případě úspěch muže, ve druhém úspěch ženy. Mějte oči otevřené, milí

čtenáři. Kolem sebe najdete mnoho takových příkladů. Vzpomeňte si na své zkušenosti z minulých dob. Aplikujte na ně vzorec. Může to být dobrodružství. Svěřte fintu svým známým.

Kdysi na gymnáziu se nám svěřil češtinář a ruštinář, že shodou okolností musel jít studovat úplně jinou kombinaci předmětů, než chtěl. Přes nepřízeň okolností studia dokončil. Řekl doslova: „Studium na univerzitě je obtížné. Věděl jsem, že buď se stane pro mne nový obor přitažlivým nebo to budu muset vzdát.“

Od analýzy k syntéze

A tím může skončit naše povídání o spontánní koncentraci. Co ale dělat, aby pro nás byla přitažlivá předem daná (nudná) činnost? Třeba studium předem daného předmětu? Snadno již uhodnete, že být přitahován k něčemu znamená být v tom úspěšný.

Je to nad slunce jasné, když použijeme koncentračního vzorce. Budeme zvyšovat $Z +$, $Z -$, N , V , a hlídat, aby žádná ze závorek nebyla blízko nule a nezkazila tak celý součin.

Prvé, co poradí laik, je: „Cvičte si pevnou vůli! Zvedejte V .“ To je však velmi rozšířený omyl. Vůli sotva zmnohonásobíme. Lidé, kteří toho dokázali dvacetkrát více než my, rozhodně neměli dvacetkrát silnější vůli. Jejich vůle byla možná stejná a možná i menší než naše. Zvyšovali však svou koncentraci pomocí jiných veličin.

A co návyk? Škola správně radí: „Pravidelně studujte!“ Dobrý návyk dokáže zázraky. Příkladem nám budiž provazochodec v cirkuse. Cvičí gymnastiku od dětství a nyní je velmi úspěšný v udržování rovnováhy. Každý řádný obyvatel vinařské oblasti rozezná chutí mnoho druhů vín. Zkrátka - ochutnával snad už od kolébky. Úspěšný automechanik v servisu rozezná mnoho poruch jen podle zvuku motoru. Dva pánové v rakouské televizi rozeznávali značky aut poslepu - jen podle magnetofonového záznamu zavírání dveří.

Návyk je dobrá věc, ale potřebuje mnoho času na utvoření. Jenže - my chceme být úspěšní co nejdříve.

Vynaložení vůle nepotřebuje tolik času. Vůli můžeme vzepnout k jejímu maximu okamžitě. Ale silné vzepětí naší vůle je provázeno vznikem únavy. Děláme-li něco nepříjemného pouze volným vypětím, nepřekonatelný pocit únavy přichází snad třikrát dříve než skutečná fyziologická únava našeho těla. Čím vyšší únava, tím nižší koncentrace - a tím menší úspěch.

Nejslibnější se jeví naše úsilí v oblasti $Z +$ a $Z -$. (Což škola, pokud si pamatují, neradí vůbec.) Naše zájmy pramení však z našich emocí. Je možné změnit naše emoce? Je možné, abych miloval matematiku, když ji nenávidím již několik let?

Ovšemže ano. A v mnohem větší míře, než si možná myslíte. V naší psychice je síla, schopná emoce porazit. Je to představivost neboli fantazie. Nebo kreativita, chcete-li.

Nemáte-li kladný zájem o matematiku, snažte se jej vzbudit ve svém nitru. Vžívejte se do pozice svého spolužáka - matematického fenoména. Nebo do svého učitele matematiky. Budujte nejružnější mozkové spoje mezi matematikou a svými přirozenými kladnými emocemi. Někdy to za nás zařídí sám život. Žák neúspěšný v matematice dostane novou učitelku. Mladou krásnou ženu. A zamiluje se do ní. V důsledku toho se jeho matematické výkony viditelně zlepší.

Jindy to za nás zařídí život téměř sám. Vytvoříme si v sobě kladný zájem, aniž bychom příliš ždímalí své zásoby představivosti a fantazie. Již antický Aristoteles si všiml, že (řeceno naší terminologií) samovolný výron kladného zájmu v naší psychice nastává při jakémkoliv kontrastu. Při změně stavu. Když v učebně, byť i za jasného bílého dne, uprostřed výkladu přistoupím k vypínači a rozsvítím a hned zhasnu, způsobí výron kladného zájmu, žáci se na pár sekund soustředí na to, co se děje. Aristotelův „kontrast“ nazvali 0 mnoho století později moderní psychologové „orientačně pátrací reflex“. Koncentrace pár sekund trvá, i když rozsvícení či zhasnutí za bílého dne nemá pro žáky ve třídě žádný emoční (tj. dobrý nebo špatný) význam. A kdybych rozsvítil, nechal světlo minutu nebo hodinu svítit a pak zhasl, způsobím výron kladného zájmu v jejich mozcích na dvakrát asi sedm sekund. Jednou při rozsvícení, podruhé při zhasnutí.

Zdánlivě hloupé a bezvýznamné rozsvěcování a zhasínání má hluboký význam. Koncentrace vede k úspěchu, jak bylo již dříve popsáno. Určitým druhem úspěchu (a to velmi potřebným) je paměťový úspěch. V paměťovém testu čtyřiceti nahodilých slov si 1 laik většinou velmi dobře pamatuje slova ze začátku a z konce řady (na začátku i na konci nastal kontrast). Máme-li se něco učit, můžeme si učební látku rozvrhnout do kratších celků tak, aby chvilky kontrastů nastávaly jednak častěji a jednak na těch pasážích, kde to pro jejich obtížnost potřebujeme nejvíce.

Vsunout do okamžiku kontrastu (neboli do oněch sedmi sekund trvání orientačně pátracího reflexu) něco atraktivního, co udrží pozornost příjemce nadále, je alfou a omegou úspěšné reklamy. Úspěšná reklama je pak alfou a omegou úspěšného přežití v podnikání, ba zbohatnutí.

Není tedy hezké od některých mých posluchačů na přednáškách (naštěstí nemnohých), když znuděně zírají při slovech o roz-

svěcování a zhasínání, a vzápětí se mě vášnivě ptají, jak se za čtyři měsíce naučit anglicky jako já, jak zbohatnout. Kdyby racionálně poslouchali pasáže o rozsvěcování a zhasínání, nemuseli by se tak hloupě ptát. (Dale Carnegie by mne zde asi pokáral slovy: „Nezáleží na tom, co si myslíte vy, ale co si myslí posluchači.”)

Dalším faktorem, který za nás sám zdvihne hladinu kladného zájmu, je podobnost. Shoda. Už tušíte, milí čtenáři, jak si pamatovat neznámá slovíčka a fráze třeba v angličtině? Zrýmujte šije. Rým je určitým druhem podobnosti.

Když neuspějeme v oblasti Z + , můžeme zkusit pracovat se Z - . Představíme si tu ostudu, když propadneme. Strach a hrůza z propadnutí nás přinutí studovat - a vůle má účinného spojence.

Předpokládejme, že musíte vykonat nějakou nezajímavou, nudnou práci. Co udělá nekoncentrovaný člověk? Myslí na všechno jiné (na pohovku, papuče, televizi, mořské pláže apod.) a svou práci odkládá. A právě tím si přehrazuje cestu ke svému štěstí. Naopak, když uděláme nezajímavou práci právě teď, hned, bez odkladu, přiblížíme se o pořádný krok k dosažení svých cílů. Třeba k těm mořským plážím. Nejdůležitější je vytvářet co nejpestřejší vazby ve svých představách.

Představivost a fantazii můžeme považovat za jakési stavební kameny. Lze z nich stavět různé stavby. Pokud nějakou stavbu zaměříme dovnitř, do sebe, lze hovořit o autosugesci. Zaměříme-li stavbu navenek, lze hovořit o kreativitě, tvořivosti. A co je zdrojem naší představivosti? Která psychická síla v pravý čas spustí fantazijní proces? No přece rozum. Rozum zná rčení, že „buď se budeme namáhat teď, a pak to bude trochu, popř. snesitelně, nebo se budeme namáhat potom (zítra, za rok, za deset minut), a pak to bude hodně, popř. nesnesitelně”. Rozum to ví a (veden citem) dá signál vůli - a už to jede. Vidíte - není to jednoduchý propletenec.

Každé cvičení koncentrace je víceméně cvičením představivosti, fantazie. A každé cvičení představivosti či fantazie je cvičením kreativity a budováním předpokladů pro úspěšnou autosugesci.

OPOZICE VĚDOMÍ A PODVĚDOMÍ

Sci-fi: Průšvih na cizí planetě

Představte si nějakou cizí planetu, obydlenou bytostmi jako my. Všechno je stejné jako u nás, pouze vědátory této cizí planety dosud nepřišli na vzorec řešení kvadratické rovnice. Onen známý vzoreček, který se učíme už ke konci základní školy se zlomkem, s odmocninou z diskriminantu. Je-li na oné cizí planetě všechno jako u nás, potřebují její obyvatelé občas v praxi kvadratické rovnice řešit. Potřebují je mít také ve školních osnovách. Jak si ovšem poradit, když kvadratických rovnic je nekonečně mnoho? Jak zajistit, aby měl žák z oné planety ze školy naučenou tu kvadratickou rovnici, která jej může v životě potkat?

No - velmi obtížně. Nezbude než první rok se naučit dejme tomu dva, tři tisíce nejobvyklejších konkrétních rovnic natvrdo. Tedy jako asociační dvojice „rovnice - řešení“. Další rok se naučí dalších pět tisíc atd. Zabije se s tím spousta času, musejí se vypracovávat dlouhatánské tabulky tvarů rovnic a jejich řešení. Vypracovávají je vědci, kteří ke každé položce tabulky docházejí zvlášť - metodou pokus - omyl.

Zkrátka, našinec by se smál na celé kolo, jak je to neefektivní. A i kdyby se nakrásně učili žáci na oné planetě jednotlivé konkrétní typy kvadratických rovnic sto let, pořád by se ještě v praxi mohla vyskytnout nějaká jiná kvadratická rovnice, kterou zkrátka probrat nestačili.

Jejich způsob by měl jednu jedinou problematickou výhodu. Mám-li dvojici „rovnice - řešení“ v paměti našprtánu natvrdo, naleznu řešení o pár sekund rychleji než ten, kdo si při každém zadání jakékoliv kvadratické rovnice napíše vzoreček, dosadí do něj a spočítá, jaké jsou kořeny. Zda jsou reálné, různé nebo stejné (tedy jeden dvojnásobný kořen) anebo zda jsou kořeny imaginární v oboru komplexních čísel. Výhoda onoho mimozemšťana, že totiž k řešení dojde za pět sekund místo třeba za čtyřicet, je tak nepatrná a vyvážená tolika velkými nevýhodami, že se snad ani o výhodě nedá mluvit.

Nyní si představme, že by na oné cizí planetě přistál obyvatel Země a obecný vzorec na řešení kvadratické rovnice mimozemšťanům prozradil. Jaká by byla reakce? Jásot, úleva? U rozumných mimozemšťanů jistě; ale nebudme tak velcí idealisté.

Našla by se jistě skupina lidí protestujících a zpochybňujících. Kolika státem zabezpečeným učitelům a vědátorům by tento pozemšťan na cizí planetě vzal práci, kolika lidem by vlastně ukázal, že to, co oni učí žáčky několik let a za co tedy berou několikaletý plat, se dá odvodit během jedné čtvrt hodinky a toto odvození vystačí na celý život? Nebudu dále pokračovat - sami uvažujte.

Povídání o této prapodivné planetě není samoučelné. Touto podivnou planetou jsme totiž v jistém smyslu my. Nejde ovšem o matematiku, ale o vědy o lidském. Co má pro nás pozemšťany společného problém herce Jindřicha Plachty ve filmu Cesta do hlubin študákovy duše s problémem fotbalisty Antonína Panenky v penaltovém rozstřelu na ME v kopané 1976? Co mají oba dva třeba s cyklistickým šampiónem minulých let Ryszardem Szurkowskim a všichni tři se skokanem na lyžích Jiřím Parmou a dále všichni s Bernardem Shawem, Járrou Cimrmanem, psychogenní ženskou neplodností, zásadami správného jednání s lidmi, asertivitou, placebovým efektem, pověrami, talismany, vírou, správným usínáním, úspěšným namlouváním, T. Curtisem a Marilyn Monroe, správným ucházením se o atraktivní místo v zahraničí atd.? Každý z vás by byl ochoten přísahat, že tohleto jsou všechno naprosto různé záležitosti, na každou z těchto záležitostí jsou jiní odborníci z jiné knížky, jiné námahy, jiné návody. Stejně tak jako by onen mimozemšťan byl ochoten přísahat, že kvadratické rovnice s různými konkrétními koeficienty jsou naprosto rozdílné věci, že je mají řešit různé výzkumné ústavy v různých resortech jeho divné planety. Kdyby se podařilo nalézt obdobný matematický vzorec v této psychické oblasti, jakýsi psychomatematický vzorec, bylo by to více než ohromné (pochopitelně s respektováním odlišností vědy o lidském od matematiky). Velmi by nám to usnadnilo řešení v mnoha překérných situacích.

Vědy o lidském nejsou matematika

V matematice je jeden určitý vzorec stoprocentně správný a všechno ostatní je na nula procent správné. Ve vědách o lidském jde vždy o určité tendence, a i když je nějak tendence velice silná, i když vychází na osmdesát procent, nikdy to nevyklučuje tendenci zcela opačnou. Přes toto všechno máte před sebou na následujících stránkách určitý pokus o nějaký takový univerzální psychomatematický vzorec. Nazvěte si jej jak chcete, čtěte o něm velice podrobně, uplatněte nejen to, co z jeho znalosti vyplývá pro úspěšné jednání s lidmi. To, co shledáte na onom vzorci špatného, mi s chutí napište. To, co shledáte dobrého, co nejvíce pro sebe využijte.

Problém trémy v náročných životních situacích

Zažil jsem ten pocit kdysi na sobě a pak mnohokrát u svých žáků. To, co platí pro všechny nezvyklé náročné situace, kdy je třeba určitým způsobem aktivně jednat, si ukážeme na příkladu zrychlování čtení.

Například v určité fázi kursu racionálního čtení nastává doba, kdy žáci podvědomě i vědomě cítí, že teď už by se měli konečně výrazně zlepšovat. Čtou testovací text a centrem jejich vědomí se točí myšlenky typu: tohle si musím zapamatovat, tohle bude asi v následných otázkách, tady musím zrychlit, nesmím zpomalit, nesmím se rozptylovat čímkoliv jiným apod.

Výsledek je, jak jinak, katastrofální. Stejně katastrofální jako u kteréhokoliv případu, kdy dostanete trému, máte podat důležitý výkon a máte být ještě perfektnější než při nácviku. Při nácviku o nic nešlo, při výkonu jde o mnoho. U zkoušek, u pohovoru, u konkursu apod. Všichni to známe: Čím více musíme, tím méně můžeme. A když musíme životně důležitě, nejsme schopni téměř ze sebe slova vypravit a málem zapomínáme, jak se jmenujeme. Vyřešení tohoto problému trémy má spoustu vedlejších efektů příznivých pro mnohé mezilidské situace. Řeší se totiž, jak jinak, pomocí univerzálního psychomatematického vzorce, o kterém jsem se zmínil v předchozí kapitole a který probereme dále. Problém, kolem kterého se vše pořád točí, je sice dobře viditelný u čtení, ale nejjasněji viditelný u tzv. příběhu vysokého prkna.

Příběh vysokého prkna

Co se stane, když má normální zdravý člověk přejít po prkně ležícím na zemi z jednoho konce na druhý a nesmí přitom spadnout?

Přejde. Ba překluse, přeběhne, přeskáče možná i o jedné noze. Přejde i se zavřenýma očima.

Čím však zvedáme stejné prkno výše nad zem, tím je to horší. Celé vědomí pokusné osoby zaplavuje čím dál reálnější vnitřní příkaz „musíš!“. Nebo doplňkové „nesmíš spadnout!“. Je-li prkno asi dva, tři metry nad zemí, stačí naše zásoby vůle ony nepříjemné obavy v naší psychice rozptýlit. Přejdeme. Ale s rychlejším dechem a tepem, a po přejití si přecejem trošku oddechneme, že už to máme za sebou. O přecházení se zavřenýma očima nemůže být řeč.

A je-li prkno zhruba sto metrů nad zemí? Mezi dvěma věžemi Svatovítkého chrámu na Hradě? Nad propastí Macocha?

Pokus prohnat po takovém vysokém prkně tisíc pokusných osob nejen že dělat nemůžeme (z humánních důvodů), ale ani nemusíme.

Všichni víme, jak by dopadl: Více než polovina lidí by spadla, pár výjimek by přešlo. Drtivá většina by se po prkně spíše plazila než volně přecházela.

U jakékoliv životně důležité události, kdy silně hrozí velký neúspěch a kdy je třeba koordinovat pohyby (mluvidel, prstů, celého těla) či myšlenky, je to obdobné.

Vinu má opoziční vztah našeho vědomí a podvědomí. Tento vztah nám nadělila matka příroda. My s ním neheme, nezměníme jej.

Proč tomu tak je, to by bylo na dlouhé spekulování, které se do této publikace nevejde. Docela chytře se o tom vyjádřil například známý jogín svámí Mahešvārananda. Blízko jsou někteří neurofyziologové.

(Čím je neurofyziolog blíže a čím je chytřejší, tím více se to projevuje tak, že není ochoten vyslovovat jednoznačné závěry. Čím více toho o mozku ví, tím s větší pokorou stojí před fenoménem jeho možností. Podle toho právě dobrého neurofyziologa poznáte.)

My jsme zde v tomto komentáři často velmi určití a velmi jednoznační. To neznamena, že bychom si dělali nárok na přesnou znalost, jak to v mozku chodí neuron od neuronu, dendrit od dendritu, synaps od synaps. Některým čtenářům i tak nebude naše zjednodušování příliš vonět. Mají na to plné právo. Necht' je jim uklidněním aspoň to, že si své zjednodušování uvědomujeme a že pochopitelně připouštíme, že to může být v našem mozku také všechno výrazně jinak. Ale - jak už bylo napsáno dříve - stačí nám úplně, když na našem zjednodušeném modelu budeme schopni prakticky analyzovat svůj neúspěch a syntetizovat podmínky k úspěchu. A plody nastavšího úspěchu pak spokojeně sklízet.

Každý náš psychický stav, každé jednání (či zdržení se jednání) je provázáno určitým dynamickým stavem mozku. Některé neurony jsou ve stavu vzruch, jiné (drtivá většina) ve stavu útlum. V některých synapsích (spojeních neuronů) je více chemické látky zvané mediátor - a informace v podobě sodíkových a draslíkových iontů tudy tečou bez zábran. Jinde je této látky méně (nebo převládá látka s inhibičními, tedy zpomalujícími a brzdícími účinky) a synaps působí jako blok, jako nevodivé místo v počítači.

V praxi se to projevuje tak, že někdy nám to myslí jasně, přesně, dobře si vštěpujeme, dobře vybavujeme. Jindy si hlavu lámeme a ne a ne na něco přijít.

Když příliš silně tlačíme organismus do nějakého psychického stavu („Nesmíš myslet na to a to!“ „Nesmíš spadnout z toho prkna!“ apod.), jako bychom volně odtékajícím hormonálním látkám (vni-

třně odpovídajícím např. padání z prkna) postavili hráz. Za hrází se látka hromadí jako vzduť hladina přehrady - a nám se najednou daná činnost chce udělat tak nutkavě, že nijak jinak než zákazem bychom té nutkavosti nedocílili. Naopak příkazem („Musíš udělat to a to!“) jako bychom odtok té látky jen zrychlili - a tím ji velmi rychle vyčerpali.

Hrůza mě jímá z tak silného zjednoduřování. Ale - snad je to lepší než nevědět nic. Zapamatujme si praktický závěr v rámečku.

Čím více tlačíme vědomím celý organismus do určité činnosti, čím větší má tato činnost pro nás vědomý vnitřní význam, tím více tlačí podvědomí náš organismus do činnosti opačné. Tlak budí protitlak úměrně velký.

Je třeba se smířit s tím, že podvědomí nepředěláme a že podvědomí je devadesátiprocentní ředitel našeho já. Útěchou nám může být snad jen to, že podvědomí začne vykonávat své zhoubné dílo jen tehdy, pokud cítí z našeho vědomí tlak nepřiměřený („musím!!!“). Přiměřený tlak („chci“) jej ne-
dráždí.

Univerzální řešení potíží

Kdo pozorně, racionálně četl knížky dobrých psychologů, zejména např. Libora Míčka, Vladimíra Leviho, Bartkovy knížky, Plzákovy, racionálním čtením sledoval některé citáty Bernarda Shawa, slova některých písničků Voskovce a Wericha, kdo nasával dobře lidovou moudrost třeba od své babičky, kdo „racionálním čtením“ sledoval Maněže Bolka Polívky, pro toho jsou následující řádky zbytečné. Anebo ne zbytečné, ale pouze ověřením a možná i trochu doplněním toho, co dávno znají. Kdo sledoval dříve uvedené texty a pořady méně vnímavě, pro toho bude v následujících řádcích užitečného hodně.

V náročných životních situacích je zkrátka třeba zvolit vždy jedno ze tří řešení, které nám umožňuje citlivé zacházení zvláště s vlastním podvědomím.

První řešení: Netlačit. Snížit tlak, snížit autosugestivně vnitřní důležitost dané záležitosti.

Druhé řešení: Tlačit v jiném směru. Protitlak bude existovat, ale v jiném směru to nevadí.

Konečně třetí - nejzajímavější, řekl bych nejdůmyslnější řešení: Tlačit ve směru opačném. Naše podvědomí bude vyvíjet protitlak ve směru správném, a protože podvědomí je devadesátiprocentní šéf našeho já, budou se i reakce našeho já ubírat ve směru správném.

Jak se tedy zachováme, hrozí-li tréma či obava z neúspěchu při racionálním čtení, při testu nebo kdykoliv v praxi? První slova, kterými zaplníme celé vědomí, jsou slova: „Nemusím. Nic nemusím, vždyť já přece chci. Text mě úžasně zajímá, bodejť by ne, když jsem dlouholetý odborník v daném oboru“.

V ideálním případě bych se po přečtení textu měl přistihnout při nostalgickém povzdechu: „ach jo, text byl krásný, ale krátký“.

Tento ideální případ není vždy nutný. Mohu o velkou rychlost a dobré zapamatování potřebného přece jen trochu usilovat. Ovšem nanejvýš na rovině „chci“, ne na rovině „musím“.

Jak se zachováme při jednání s lidmi? Když jde o běžné jednání (nikoliv o sugesci hypnotizéra), pak komunikuje vědomí s vědomím. A podvědomí našeho partnera číhá, připraveno oponovat. Pamatujme si obecné:

Citlivě zacházejme s podvědomím druhého! Netlačme na ně nebo tlačme v jiné oblasti (nejlépe v takové, na níž se dotýčný lehce koncentruje z důvodu svého přirozeného kladného zájmu) nebo - a zde jsou výsledky nejpronikavější - tlačme ve směru opačném. To, co si nejvíce přejeme, aby druhý udělal, mu po logickém nastínění výhod přísně zakažme.

Z těchto výrazných řádků si už sami, milí čtenáři, při troše duševní práce, odvodíte nejen většinu Carnegieho pravidel, ale vymyslíte další, na která pan Carnegie (či jiní) ještě nepřišel.

Konkretizace

Ve své sbírce mám už přes stovku konkretizací. Zprůhledění složitých lidských situací, které jednoho dovedou potrápít i svou obtížností i zdánlivou paradoxností. Nejen zprůhlednění, ale i řešení. Od rychlejšího usínání přes psychogenní ženskou neplodnost po úspěšnější namlouvání opačného pohlaví. Samozřejmě včetně příběhů, v nichž figurují osobnosti uvedené ve sci-fi kapitole (Szurkowski, Panenka atp.).

Docela mě baví sledovat, jak mnohé zdánlivé paradoxy svou jakoby složitostí trápí lidi umělecky zaměřené - spisovatele, dramatiky, scenáristy filmu a televize. Jak se tito autoři se zdánlivou paradoxností vyrovnávají tím, že výstižně zobrazí určitý konkrétní případ. Kolik filmů už mi tento psychomatematický vzorec umožnil sledovat s nadhledem - od Cesty do hlubin študákovy duše po Kopytem sem, kopytem tam.

Jak velmi si chválím „jedovou čiši averze“ Miroslava Plzáka i obdobné rady N. Tanské v Úvodu do štikologie. A opět - nezlobte se vy všichni vynikající, které zde pro nedostatek prostoru nejmenuji. Některé konkretizace naznačím ještě v průběhu komentáře této Carnegieho skvělé knížky. Desítky dalších uvedl on sám. Zpočátku na to budu upozorňovat, pak přenechám tu objevitelskou radost vám.

A co syntéza? Nemáte chuť, vážení diváci, napsat jednou aspoň tak slavný film, jako Cesta do hlubin študákovy duše, Někdo to rád horké a Kopytem sem, kopytem tam dohromady? Nemáte chuť napsat popularizující knížku aspoň tak dobrou jako Plzákovy a Carnegieho dohromady?

Chce to teď jen trochu času a klidu - poněkud více než jeden jediný uspěchaný život.

ZJIŠŤOVACÍ A ZPĚTNĚ POZNÁVACÍ PAMĚŤ

Co víme z klasické školy o paměti? Většinou věci málo praktické. Výčty. Dověděli jsme se, že existuje paměť vizuální neboli zraková, audiální neboli sluchová, psychomotorická. Možná také něco o křivce zapomínání a vyplývajícím vhodném rozvržení opakovacích aktivit při učení.

Ještě jsem neslyšel nějakého studenta, například medicíny, že by řekl: „Právě jsem v rámci fyziologie složil zkoušku o paměti - a od této chvíle se mi studuje třikrát lehčeji a rychleji.“

Studentům se i po zkoušce studuje stejně. A jestli lépe, tak spíše na základě primitivních metod nápodoby a pokus - omyl.

Pojďme si povědět o jiném členění paměti, které bude pro život praktičtější.

Velmi zjednodušeně připomíná lidská psychika ledovec v oceánu. Led má takovou hustotu, že asi jedna desetina je nad hladinou, viditelná, a devět desetin je skrytých pod hladinou. Jedna desetina nad hladinou, to necht' je naše vědomí - tedy ta část psychiky, kam můžeme kdykoliv myšlenkami „sáhnout“. Kde si představujeme, kde se odehrávají naše zjevné myšlenky. Těch devět desetin, to je podvědomí.

Podvědomí je, obrazně řečeno, nejméně devadesátiprocentní ředitel našeho já. Našeho organismu.

Ve vědomí je oblast koncentrace a oblast vůle. To, co činíme vypětím vůle, si vždy uvědomujeme. Rozsah koncentrace, a tedy rozsah řídicí činnosti vůle, je ohraničen zhruba číslem sedm. V jeden a tentýž okamžik jsme schopni koncentrovat se maximálně na sedm prvků. Vůli zvládneme najednou maximálně sedm elementárních činností. Například nezkušený řidič, má-li v kritické situaci ovládat zároveň brzdu, spojku, plyn, volant, blinkry, stěrače, světla, je to na hranici jeho možností. Má plné ruce práce. (Ale to už znáte.)

Pod hladinou ledovce, v oblasti podvědomí, je naopak návyk. Návyk je výkonný. Dovede uřídit, ukočírovat stovky prvků. Při chůzi spolupracuje asi dvě stě svalů. S přesností na tisícinu sekundy se stahují nebo uvolňují o určitý přesný počet milimetrů či desetin milimetrů. Žádný člověk na světě nedokáže z dvou set svalů činnost všech přesně zachovat a ten padesátý pátý a sto třicátý osmý (dejme tomu) kontrahovat o trochu méně. Nebo vůbec.

Řízení chůze je v ledovci pod hladinou. Neviditelné. My o něm jen

víme, že probíhá. Kontrolovat je můžeme jen jako celek: jdeme, kráčíme, nepadáme.

Stejně je to s obyčejným (i strojopisným) psaním. Opět spolupracují desítky až stovky svalů.

Nad hladinou, v oblasti vědomí, je malinkatá zjišťovací paměť a pod hladinou obrovská zpětně poznávací paměť. Bohužel, naše školství nesprávně testuje většinou naši zjišťovací paměť. Příliš mnoho středoškolských i vysokoškolských zkušebních otázek začíná slovy:

- vyjmenujte mi...
- jaké znáte druhy...
- srovnajte členění toho a onoho odborníka...

Školství se tváří, jako že se nebudeme moci v praxi podívat do příručky. Požaduje, abychom sypali výčty z hlavy zpaměti - tedy z naší malinkaté zjišťovací paměti. A když poznatky vězí v naší zpětně poznávací paměti třeba perfektně, zkoušejícího to vůbec nezajímá.

Zjišťovací paměť připomíná nenafovknutelnou krabici. Tato krabice se velice rychle - během dětství a raného mládí - zaplní. Pak pracuje, populárně řečeno, na principu Šimkovy a Grossmannovy tramvaje.

Šimkova a Grossmannova tramvaj - splachovací systém

Mám na mysli povídku Moje jízda tramvají. Lidé nastupovali do vozu tak vehementně, že jinými dveřmi jiní zase vypadávali. Pokud do zjišťovací paměti natlačíme vědomosti na jednu zkoušku, něco jiného (předchozí zkouška) musí vypadnout. Zkoušející si nepřejí testovat jinou paměť, než onu nepraktickou zjišťovací.

Známe to i z cizojazyčného studia. Právě jsme došprtali třicet slovíček z deváté lekce. Děláme překladové cvičení deváté lekce. A najednou se mezi „čerstvými“ slovíčky objeví něco z lekce šesté. Jasně cítíme, že právě kvůli zaplnění paměti oněmi čerstvými slovíčky bylo někde vytlačeno to z lekce šesté. Nemůžeme si na ně vzpomenout.

U vysokoškolských studentů tato zvrácená atmosféra dospěla až k tzv. splachovacímu systému. Nalej - vylej. Našprtat to, co je potřeba k určité zkoušce, a zaplnit tím zjišťovací paměť. Odvykládat, odpapouškovat a další týden splachovat. Čím? Vědomostmi na další zkoušku. A tak pořád dokola. Slovo „splachovací“ samo svědčí o tom, v jaké „oblíbě a úctě“ mají studenti značnou část toho, co si do hlavy musejí nácipávat.

V době psaní těchto řádků probíhaly tiskem zprávy, že u nás už podruhé byli experti Světové banky zkoumat, zda dají dotace našemu školství. Opět se stejným závěrem: Ani korunu! Jen by se více házelo do bezedné studny.

Co je umístěno ve zjišťovací paměti? Především záležitosti obecně známé a mnohokrát opakované: Naše vlastní jméno, adresa atp. Pak záležitosti velice nedávné - minulost nikoliv starší patnácti, dvaceti sekund. Říká se tomu paměť telefonního čísla.

Pokud se podíváte (pochopitelně soustředěně) do telefonního seznamu na neznámé číslo, nemusíte se uprostřed vytáčení dívat znovu, které cifra následuje. Vytáčení těch nejdelších čísel trvá patnáct, dvacet sekund. Při vytáčení druhého čísla však již neznáte cifry čísla prvního. Při vytáčení třetího čísla se ztratilo „v mlhách“ i číslo druhé atd.

Ve zjišťovací paměti jsou i záležitosti velice dávné. Třeba i neopakované. Ale silně emočně podbarvené; první rande, největší strach v životě apod.

Zjišťovací paměť připomíná centrum počítače. Procesor, registry. Velice dobrá vybavitelnost, ale omezená kapacita. Ta „zapomenutá“ telefonní čísla (neřekli bychom je ani na mučidlech ani za milión korun) klesají v čase do stále větších hlubin tzv. zpětně poznávací paměti.

Psychologické teorie se různí. Jedny tvrdí, že ona telefonní čísla jdou z hlavy zcela pryč, druhé, že ve zpětně poznávací paměti zůstává prakticky všechno, co jsme kdy navníмали (mohl bych zde citovat Linhartu a Penfielda, abych vypadal vědečtěji, ale - opakuji - toto je text popularizující, nečinící si nárok na vědeckou přesnost).

Protože nejsem čistý psycholog, můžu se bránit proti tvrzením kapacit jen zážitkem svých žáků. Mám pro ně připraveno cvičení, v němž se přesvědčí, že ta jejich zpětně poznávací paměť je téměř dokonalá, téměř stoprocentní. I na to, co nás jen málo zaujalo a co jsme slyšeli bez opakování, pouze jednou.

Jaký je problém zpětně poznávací paměti? Zkrátka takový, že s vybavitelností je to horší. Musíme určitou část dané situace, daného poznatku navodit znovu, a pak se vybaví zbytek. Velice dobře. Čím hlouběji pod hladinu v ledovci naše paměťové stopy klesly, tím více částí z dávného zážitku musíme navodit.

Srovnání

Uvedu několik příkladů na srovnání síly zjišťovací a zpětně poznávací paměti:

Sejde se patnáct lidí kolem jednoho stolu večer a někdo navrhne: Pojdme si vykládat vtipy.

Drtivá většina často mávne rukou („ale - já žádné neznám“). Některým se vybavují vtipy, které říci nechtějí („když já znám jenom ty sprosté“) - viz kapitola o oponujícím podvědomí.

Vtipy mohou místností znít, pokud aspoň jeden člověk bude mít aspoň jeden vtip ve své zjišťovací paměti. Nad hladinou ledovce. On ten vtip řekne. Přidá druhý, třetí. Aktivizoval určitá mozková centra v hlavách ostatních. Neználci, kteří před chvílí přísahali na totální zapomenutí, nyní přikyvuji („ano, to znám, ale povídej, je to dobré, všichni to třeba neznají“; nebo: „to znám trochu jinak“).

Může být jistější důkaz o perfektní a detailní znalosti daného vtipu, než když dotyčný řekne „to znám trochu jinak“? Ve zjišťovací paměti ovšem nebylo nic.

Jsou vtipy vyvolávací (něco nás napadne) a vtipy mazací (chtěli jsme něco říci, ale pozornost upřená na poslední kolegův vtip nám to z hlavy jakoby vymazala). Porozumění těmto jevům a vyvození podmínek pro svůj úspěch (jak si znovu vzpomenout apod.) vyplývá z farmulti teorie činnosti mozku.

Jiný příklad: Vyjmenujte československé řeky. Co řeka, to krok. Když zaváháte, zastavíte se na sekundu, hra končí. Zjišťovací paměť se vyprázdnila. Zpětně však poznáme mnohonásobně více slov zcela bezpečně coby názvy československých řek. Každý normální člověk dokáže na devadesát devět procent o každém slově, které vidí nebo slyší, rozhodnout, zda to je nebo není název československé řeky. Zda řeka takovéhoho názvu u nás existuje či nikoliv.

Proč nejdeme na film, který už jsme viděli? Protože dobře tušíme sílu naší zpětně poznávací paměti. Z fleku nedovedeme o tom filmu říci mnoho (rozhodně bychom nedovedli o něm povídat hodinu), ale my toužíme v kině zjišťovat. Nikoliv zpětně poznávat. A jsme si jisti, že bychom zpětně poznali všechno. I kdyby tam byl podruhé nepatrný stříh, něco (naše podvědomí) nám našeptá přinejmenším nejasný pocit, že tady něco nehraje. Že tady to snad minule bylo trochu jinak.

Zvláštní zabarvení dostává zjišťovací a zpětně poznávací paměť v manželských erotických vztazích. Zjišťovat je zábavné - při zjišťování dochází spontánně k výronu kladného zájmu. Naopak zpětně poznávat je časem velmi nudné. Dříve či později po svatbě zatouží jeden či oba z manželů přestat zpětně poznávat (v posteli dosavadního partnera) a jednou nebo vícekrát si zazjišťovat, jaké to

je s někým jiným. Rad na toto soužení je mnoho - v knihách i filmech. Já se ve svých kursech většinou zmiňuji jednak o velmi kultivované radě manželů Pondělíčkových (radou je vlastně celá jejich knížka), jednak o velmi drsné radě Ivana Mládka. Je tak drsná, že sem si ji napsat netroufám.

Zpětně poznávat je však při duševní práci mnohem produktivnější, ekonomičtější, než zjišťovat. Neskolený čtenář na průměrném textu z osmdesáti procent (zhruba) zjišťuje a ze dvaceti procent zpětně poznává. Školený čtenář umí ta procenta třeba i prohodit.

Domýšlíte, vážení čtenáři, co se vám zde předkládá? Pokud ano, je vám nyní zcela jasné pozadí situace „zoufalství zkoušeného gymnazisty před nahluchlým profesorem“. (Když zdravý a dobře slyšící mladík loví náповědu, když pořád neví a tu nahluchlý starý kantor náhle praví, že to ze třídy slyší již stokrát.)

Pokud ano, tak si dovedete odvodit, proč někteří (ba mnozí) lidé v jižních oblastech Čech a Moravy dlouhá léta poslouchali německy mluvící televizi a dodnes téměř vůbec neumějí německy. Dovedete si i odvodit, jak to měli dělat, aby za desetinovou dobu sledování televize rozuměli perfektně. Nemusíte čekat na lektora jazykáře, který se tváří anglicky nebo americky a za angloamerickou horentní cenu vám to milostivě řekne. Víte to sami a lépe.

Pokud ano, tak víte, proč pětiletý Angličanek rozumí anglicky lépe než pět let se učící Cech. (Angličanek zpětně poznává.) A víte, jak Angličanka dohonit a předhonit. (Například a kromě mnohého jiného se učít delší pasáže nazpaměť a zpětně je poznávat. Chcete-li, můžete to vznešeně nazývat „Brainmost“ - i když zmíněný princip není jistě tím jediným, co činí metodu Brainmost efektivní a často drahou).

Dosti často však nestačí sebelepší a sebepodrobnější písemné vysvětlení. Zjišťovací a zpětně poznávací paměť se musí v kursu prožít. Žáci si ochotně zapisují poznatky, pozorně sledují. Nakonec jim řeknu, že to vše nebylo jen tak, aby narostla další teorie, ale aby mozkovým přepnutím paměti zjišťovací na paměť zpětně poznávací při vybavování prudce vzrostl náš paměťový výkon. Dám jim test - čtyřicet nahodilých, vzájemně nesouvisejících slov. Ve zjišťovací paměti (tedy schopných vybavení a zapsání včetně pořadí) jim po jednom přečtení zůstane v průměru pět až devět slov, ve zpětně poznávací pak třicet šest až třicet devět. Pak je vyzvu, aby mi sami sestavili obdobnou čtyřicítku a obdobně si otestovali oni mne.

A hle - jsem schopen bez nápovědy a bez pomoci reprodukovat třicet šest až čtyřicet slov ze čtyřiceti. Prostě jsem vnitřně mozkově přeplnul jeden typ paměti (slabší) na druhý (mnohem silnější). Žáci nejednou nadšeně tleskají. V poslední době komentují jejich potlesk slovy: „Beru to jako urážku. Jako důkaz, že jste mi do poslední chvíle nevěřili, že je to možné.“

Pak už zbývá rozptýlit poslední obavu žáků („No jo, vy jste výjimečně nadaný, ale co my?“). Za necelých pět minut odříkávají větší či menší část řady nahodilých slov (dle svého přání) s prakticky stoprocentní úspěšností sami.

PSYCHICKÁ TEORIE RELATIVITY (PTR)

Einsteinova teorie relativity zhruba říká, že neexistuje absolutní klid nebo absolutní pohyb. Jen relativní - vztažený k nějaké jiné částici hmoty. Přeneseno do lidské psychiky:

Mozek nereaguje kladnými či zápornými emocemi (radostí či smutkem, pohodou či stresem) na absolutní kvalitu naší vnější či vnitřní situace, ale na její zhoršení či zlepšení vůči nějaké základně.

Tou základnou často bývá bezprostřední či vzdálenější minulost. Ale může to být něco vzdáleného místně, nikoliv časově. Navíc, pochopíme-li psychickou teorii relativity, můžeme si základnu aktivně a vědomě navozovat sami. Přesně tak, jak potřebujeme. Pak si také můžeme do velmi značné míry navozovat takový psychický stav, jaký potřebujeme. Být celý život v pohodě a rozčilovat se jen tehdy, když si to sami přejeme. To není málo, že ne?

Můžeme s nadhledem porozumět mnoha lidovým moudrostem, které na poznatky psychické teorie relativity (dále ptr) přišly nahodile nebo metodou pokus - omyl. Například:

- nikdy není tak zle, aby nemohlo být ještě hůře,**
- když nejde o život, jde o hovno,**
- ...vzpomenu na stonožku, a jsem na světě rád.**

Můžeme si však tyto moudrosti sami vytvořit a ušít sobě na míru. Třeba tak dobře, jak Voskovec s Werichem ve třetí jmenované moudrosti.

Jak jsem k ptr došel? Už odmala mě fascinoval tento hypotetický příběh:

Jsou dva pracovníci (výše platů se mění - představujte si, že je polovina osmdesátých let a průměrný mužský plat je stabilizován na výši 3 000 Kčs měsíčně). Jednoho potkalo nečekané povýšení a právě před pár sekundami se dověděl, že jeho plat se zvyšuje z dvou tisíc na tři tisíce. Druhý, původně vedoucí pracovník se čtyřtisícovým platem, měl hrozný průšvih a před minutou se dověděl, že je degradován na místo s platem o celou tisícikorunu menší. Dva lidé se stejným platem 3 000 Kčs měsíčně. Jeden šťastný jak blecha,

druhý na smrt zklamaný. Oba kvůli stejné záležitosti - oněm třem tisícům měsíčně.

Proč? Každý má jinou základnu, danou v daném případě bezprostřední minulostí. Tři tisíce je mnohem více než dva - hurá! Tři tisíce je mnohem méně než čtyři - nedá se z nich žít, jdu se utopit, sbohem!

Všimněte si že,

- oba pracovníci měli původně dlouhé měsíce zhruba stejnou hladinu životního štěstí; jeden při dvoutisícovém platu, druhý při čtyřtisícovém. Podstatná byla relativní neměnnost.
- po určité době pocit štěstí i pocit zklamání pomine (mozky obou vyplývají zásoby příslušných opačných hormonálních št'áv - někteří jim říkají endogenní morfiny a tak) a u obou pracovníků se ustálí na hladině přibližně stejné.

Kdy je nejhůře pocíťována smrt blízké osoby? Těsně po tom, co jsme se o úmrtí dověděli. Náš mozek totiž stav úmrtí bezprostředně porovnává se základnou zvanou „on (ona) žije“. V prvních okamžicích je smrt něčím, co tu do nynějška nebylo. Po letech už je to setrvalý stav. (Relativně setrvalý - ruské matky, i dnes hořce plačící na hrobech svých půl století mrtvých synů, zavražděných Hitlerem a Stalinem, nijak neznevažují. Při jaké myšlence však slzí? Právě při představě „co kdyby dnes žil“.)

Spisovatele láká paradox absolutního blahobytu spojeného s relativním neštěstím. Jeden milionář má všechno, ale je nešťastný, že druhý milionář je o chlup bohatší - a zoufá si a zastřelí se. Nebo zastřelí toho bohatšího. Může z toho být dojemný film.

Anebo naopak: Absolutní bída spojená s relativním štěstím. Když se to napíše šikovně, může z toho být bestseller. Šikovně to napsal fyzik Alexandr Solženicyn: Ivan Denisovič přece prožil v lágru neobyčejně št'astný den, který vrcholil cucáním kolečka salámu. Den plný tepla, bezbolestnosti a št'astných náhod.

Je to hezká Solženicynova aplikace psychické teorie relativity (mimo jiné).

Zatím jsme se bavili o ptr součtové, popřípadě rozdílové. Ale existuje ještě další druh ptr - psychická teorie relativity násobná, neboli podílová. Náš mozek při ní relativně nesčítá či neodčítá, ale relativně násobí či dělí.

Posuďte sami účinek dvou zpráv:

- dětské nočníky zdražili z 20 na 620 Kčs za kus,
- jisté zahraniční auto zdražili z 321 250 na 321 850 Kčs za kus.

Který výrobek zdražili více? Člověk by byl ochoten přísahat, že nočník. Ale 600 korun je pořád 600 korun. Auto potřebujeme nové jednou za pět až deset let (výjimky směrem nahoru i dolů - neurazte se), nočník co generaci - jednou za dvacet až pětadvacet let. Říkejte si co chcete o výrobních nákladech nočníku či auta, relativita v dané situaci hraje důležitou roli. Šestistovku navíc vyplázneme za zahraniční auto, jako by se nechumelilo - i kdyby zdražení auta bylo zcela svévolné a zcela nepodložené rostoucími náklady či zkvatněním.

(Marketingové poučení pro chytrého čtenáře - z jistého hlediska je výhodnější obchodovat s většími celky, výrobky či službami. Tam se snáze pár tisícovek pro naši kapsu ztratí.)

A ještě existuje ptr situační: Posuďte dopad těchto dvou situací na vaši psychiku:

- **děláte velký, veliký nákup v potravinové samoobsluze a prodavačka vás při třístovkovém účtu ošidí o čtyři koruny,**
- **pozvete (pánové) slečnu do baru a barman vám napočítá konečných 296 korun útraty.**

V prvním případě je leckdo ochoten dlouho se hádat („tak drahé to je a ještě si dovoluji...“), ve druhém případě nechá i nejlakomější Hlučíňák čtyři kačky barmanovi automaticky. Ostravák nechá korun pět, Jihomoravák patnáct, Pražák třicet až padesát a Bratislavák už považuje pod úroveň chtít vydat z pětistovky.

Nakupující v samoobsluze a gentleman v baru - to jsou dva velmi rozdílné psychologické režimy (studování psychologové raději říkají „dvě rozdílné sociální role“). Zajímavosti to nabývá, když v jednom psychologickém režimu je žebříček hodnot v jistém směru u téže osoby opačný než v psychologickém režimu jiném. Pak dobrému rétorovi stačí dostat danou osobu do správného psychologického režimu. Dale Carnegie nám to na následujících řádcích ještě mnohokrát elegantně doloží (přeladí přísného ředitele v laskavého otce, jehož syn sbírá známky, a pak už od onoho „otce“ obdrží vše, co by mu „ředitel“ v životě neposkytl).

Je zřejmé, že v praxi se kombinuje výskyt ptr součtové, podílové i situační.

A teď syntéza: Základnu pro svůj psychický stav si můžeme uvědoměle volit! Vnitřně autosugestivně nastolovat! A jsme psychičtí králové a nikdo na nás nemá. Jen trochu návykuje třeba, jak velí psychomatematický vzoreček koncentrace (viz dříve).

Co psal a říkal ve svém slavném projevu Ludvík Vaculík na

IV. sjezdu českých spisovatelů v roce 1967? Už si to přesně nepamatuji, ale zhruba toto:

„Moc zná odpradávná v podstatě několik osvědčených způsobů, jak přimět lidi, aby jí sloužili... uvrhávání lidí do špatných situací a pokrytecké zachraňování jich odtamtud...”

Ano - vpravdě ďábelská aplikace ptr, ďábelské stanovení hluboké základny tak, aby se hloubka jen o málo menší zdála být nebetýčnou výšinou.

Jak jste to zuřivě psal v románu Země žen, pane Párale? Při rozumném uspořádání společnosti by všichni muži mohli mít osm tisíc platu, ale takhle měli obyčejní muži tři sta a jejich drábové šest set. Ano, šest set je sice pakatel oproti osmi tisícům, ale je to pořád dvakrát více než tři sta.

Jistě se vám, chytří čtenáři, nyní začínají objevovat kontury psychologických principů mezilidské závisti.

Včera milionáři, dnes žebráci (pochopitelně jen podle scénáře filmu) Voskovec a Werich si aktivně zvolili novou základnu pro svou neutěšenou situaci - stonožku. Co má práce s obouváním... Mít dvě nohy je přece mnohem lepší než jich mít sto. A výsledek je jediný možný... „a jsem na světě rád”.

Skupina Plavci, staříčká písnička, vzpomínáte...

*Pojďte blíž, pojd'te dál
chud'as boháčem se stal
neboť když mu bylo nejhůř
tak se smál*

Pochopili by Západoevropané nevýslovné štěstí Ivana Mládka v oné reklamě, kdy dojatě líbá ušmudlaný náhradní díl k lehkému nákladáku? Pochopili by naši nevýslovnou socialistickou radost ze sehnání čehokoliv? Ne. Nemají základnu zvanou „nesehnat”, nemají tedy s čím porovnat - a z hlediska ptr jsou tedy o cosi v životě ošizeni.

Proč potřebují milionáři hrát v kasinech o velké sumy? Zoufale hledají základnu zvanou „reálně hrozící chudoba”. Bez ní je (podle ptr) peníze netěší.

Nejsme v matematice. Relativita v psychické oblasti nemůže jít do nekonečna. Říká se, že dlouhodobě absolutně nešťastný je ten člověk, který nikdy v životě nepoznal lásku. Říkala to Božena Němcová a dobře věděla, o čem mluví. Milování je věc bytostná pro každého živočicha - základna je silná. No - nechejme to na nějaký brainstorming.

Občas si člověk říká, že by ten nebo onen zasloužil změnit základnu, aby přestal blbnout. Například při některých planých diskusích v našem parlamentu (ne že by se tam planě mluvilo stále, ne že by to tam dělali všichni a ne že by se všudejinde mluvilo stále smysluplně) mám chuť jít na tribunu a vyprávět příběh, který jsem slyšel od svého žáka Ivana z Prahy 10.

Ivan jednu dobu za totality sloužil jako ošetřovatel na dětské onkologii. Věděl jsem tedy od něj o těch hrůzách dříve, než to vešlo ve všeobecnou známost. Jedna věta z návštěvních hodin se jemu (a mně) vryla zvlášť do paměti. Osmileté dítě řeklo: „Maminko, proč jsi mi koupila nové pyžamko, když víš, že stejně brzy umřu.“

Hlavně tu poslední větu bych řekl nahlas. A nejlépe v přímém televizním přenosu.

CAST II.

**ŠESTERO ZPŮSOBŮ,
JAK SE STÁT OBLÍBENÝ**

Kapitola první

JEDNEJTE TAKTO A BUDETE VŠUDE VÍTANI

Proč kvůli umění získávat přátele číst tuto knihu? Proč nestudovat raději techniku největšího získavatele přátel na světě? Kdo to je? Můžete ho potkat třeba zítra na ulici. Když se k němu přiblížíte na tři metry, přátelsky se zakývá. Když se zastavíte a poklepete mu na hřbet, bude mít snahu vyskočit radostí z kůže, aby vám ukázal, jak vás má rád. A vy víte, že za touto ukázkou emocí se neskrývají postranní motivy. Nic vám nechce prodat, nechce se s vámi oženit.

Zamysleli jste se někdy nad tím, že pes je jediný ze zvířat, které nemusí pro uchování svého života pracovat? Slepice musí snášet vejce, kráva dávat mléko, kanárek zpívat. Avšak pes je živ tím, že vám dává lásku.

Když mi bylo pět, otec koupil za padesát centů žlutého pejska. Byl světlem a radostí mého dětství. Každé odpoledne kolem půl páté sedával na zápraží a jeho nádherné oči byly upřeny na chodník, jakmile uslyšel můj hlas nebo mne uviděl, vyletěl jako střela a bez dechu pádil nahoru pozdravit mě radostnými skoky a štěkáním jako v extázi.

Tippy byl můj věrný druh celých pět let. Jedné tragické noci - nikdy na to nezapomenu - zemřel tři metry ode mne. Zabil ho blesk. Tippyho smrt byla tragédií mého dětství.

Nečetl jsem nikdy žádnou knihu o psychologii, Tippy. Nepotřebovals to. Věděl, že si můžeme udělat ve dvou měsících víc přátel, budeme-li se o ně upřímně zajímat, než kolik bychom jich získali za dva roky, kdybychom u nich chtěli vzbudit jen zájem o sebe. Opakuji, a tentokrát s důrazem:

Můžete si udělat ve dvou měsících víc přátel, budete-li se o ně zajímat, než kolik byste jich získali za dva roky, kdybyste u nich chtěli vzbudit jen zájem o sebe.

A přece známe, vy i já, lidi, kteří chybují celý život tím, že mermocí chtějí vzbudit především zájem o sebe.

Ovšem marně. Lidé se nezajímají ani o vás, ani o mne. Zajímají se jen o sebe, a to ráno, v poledne i večer.

Newyorská telefonní společnost provedla analýzu telefonních hovorů, aby vyšetřila, jakého slova se užívá nejčastěji. Jistě víte, jaké je to slovo, že je to osobní zájmeno „Já-Já-Já-Já“. Bylo ho užito v pěti stech telefonních hovorech 3990krát. „Já-Já-Já-Já.“ Koho hledáte na skupinové fotografii nejdříve? No samozřejmě že sebe.

Proč by se měli lidé o nás zajímat, dokud se nezajímáme především my o ně? Pokud jen usilujete udělat na lidi dojem a nutit je, aby se o vás zajímali, dotud nebudete mít upřímné a opravdové přátele.

Napoleon při svém posledním setkání s Josefinou řekl: „Josefino, byl jsem dosud šťasten, jak jen může být nějaký pozemšťan, a přece v tuto chvíli jste jediný člověk na světě, na kterého se mohu spolehnout.“ A historikové pochybují o tom, že se mohl spolehnout i na ni.

Alfred Adler, proslulý vídeňský psycholog, napsal skvělou knihu *Smysl života* (Sinn des Lebens). Píše v ní: „Člověk, který se nezajímá o své bližní, má v životě největší nesnáze a nejvíce druhým škodí. Takoví lidé jsou pramenem všech lidských neúspěchů.“ I kdybyste přečetli desítky učených knih, nenajdete výroku důležitějšího pro nás nad tento. Nemám rád opakování, ale Adlerův výrok je tak důležitý, že jej opakuji s důrazem:

Člověk, který se nezajímá o své bližní, má v životě největší nesnáze a nejvíce druhým škodí. Takoví lidé jsou pramenem všech lidských neúspěchů.

Kdysi jsem navštěvoval na newyorské univerzitě kurs literární tvorby. Přednášel nám také redaktor jednoho známého časopisu. Říkal, že po přečtení několika odstavců nějaké povídky, kterou namátkou vyloví z tuctu rukopisů, které se mu sejdou každý den na redakčním stole, pozná, zda pisatel má rád lidi či ne. „Nemá-li autor rád bdi,“ prohlásil, „nemají ani lidé rádi jeho povídky.“

I v povídkách si člověk kupuje pomyslné splnění svých reálných i neuskutečněných snů. Na dobrých dílech je vidět vcítění do diváka.

Tento zkušený redaktor nám dvakrát ve své přednášce připomenu: „Pamatujte, že chcete-li se stát úspěšní v psaní povídek, musíte se zajímat o lidi.“

Platí-li to v literární tvorbě, platí to - buďte jisti - v jedním s lidmi.

Když Howard Thurston, uznávaný nestor salónních kouzelníků a král eskamotérů, naposledy vystupoval na Broadwayi, navštívil jsem ho v jeho šatně. Po čtyřicet let jezdil po celém světě, předváděl kouzla a mystifikoval diváky. Údiv, který vyvolával, byl bezmezný. Jeho představení měla tisícové návštěvy a jeho výtědky dosáhly téměř dvou miliónů dolarů.

Požádal jsem ho, aby mi pověděl tajemství svého úspěchu. Jistě na něm nemá podíl škola, protože Thurston utekl z domova jako malý chlapec, stal se trampem, jezdil v nákladních vozech, spal ve stozích, žebrol o živobytí a naučil se číst jen tím, že se díval z vlaku na nápisy kolem trati.

Vyznal se snad v kouzelnictví lépe než jiní? Nikoli. Řekl mi, že o eskamotérství bylo napsáno na sta knih a desítky lidí že umějí víc než on. Zato dovedl dvě věci, které nedovedli jiní. Předně nikdy nevystavoval svou osobu do popředí. Byl znamenitý divadelník. Znal lidskou přirozenost. Cokoli dělal, každé gesto, každou intonaci hlasu, pouhé zvednutí obočí, všechno měl nastudováno a všechno vyměřeno na zlomek vteřiny. Ale kromě toho se upřímně zajímal o lidi. Řekl mi, že nejeden kouzelník se podívá do hlediště a řekne si: „Dnes jsou tady samí křeni, nabulíkují je jak se patří.“ Sám si počínal dočista jinak. Svěřil se mi, že když vystupuje na pódium, řekne si: „Jsem rád, že sem ti lidé přišli. Umožňují mi vydělávat si na živobytí tak, že je to pro mne příjemné. Ukáži jim to nejlepší, co umím.“

Řekl, že nikdy nevystoupil na pódium, aniž by si neopakoval: „Mám rád své diváky. Mám rád své diváky.“ Směšné? Hloupé? Myslete si o tom, co chcete. Já to jen uvádím jako pravidlo, které respektoval jeden z nejproslulejších eskamotérů všech dob.

George Dyke z North Warrenu v Pensylvánii byl nucen odejít do penze po třiceti letech práce v servisní stanici, když přes jeho parcelu vedli dálnici. Brzy se začal nudit - a začal vyplňovat čas hrou na housle. Zanedlouho jezdil po celém kraji, poslouchal hudbu a hovořil s dobrými houslisty. Svým prostým a přátelským způsobem vzbudil v sobě zájem o učení a zajímal všechny houslisty, které potkal. I když sám nebyl velkým umělcem, získal takto hodně přátel. Účastnil se soutěží a brzy se stal známým mezi fanoušky country hudby jako strýček George z Kinzua County. Když jsme slyšeli hrát strýčka George, měl 72 let a užíval naplno každé minuty svého života. Svým vytrvalým zájmem o jiné lidi si vytvořil nový životní styl ve věku, kdy ostatní myslí, že mají již všechno za sebou.

Jak nazvat tuto obecnou zákonitost? Váhám mezi alternativami „princip vzájemnosti“ a „Pavlovův reflex“. Kdo má rád mne, toho i já zákonitě mám rád - sedlo by jako komentář k první alternativě. Když v přítomnosti jistého člověka opakovaně zažívám příjemné chvílky, vytvoří se podmíněný reflex (asociace, chcete-li), a pak už jen pouhé objevení tohoto člověka vyvolává příjemno.

Takové bylo i tajemství neslýchané obliby Theodora Roosevelta. Mělo ho rádo i jeho služebnictvo. Jeho černý komorník James E. Amos napsal o něm knihu *Theodor Roosevelt, hrdina svého komorníka* (Theodor Roosevelt, Hero to His Valet). V ní vypráví charakteristickou příhodu:

„Moje žena se jednou ptala prezidenta, jak vypadá křepelka.

Nikdy ji neviděla. Podrobněji popsal. Po nějakém čase zazvonil v našem domku telefon. (Amos bydlel se ženou v domku na Rooseveltově statku v Oyster Bay.) Žena vzala sluchátko. Telefonoval sám Roosevelt. Prý jí telefonuje proto, že právě teď sedí venku křepelka, že ji může vidět oknem. Takové maličkosti byly pro něho charakteristické. Kdykoli šel kolem našeho domku, i když nás neviděl, vždy jsme ho slyšeli volat ‚hallo Anne!‘ nebo ‚hallo James!‘ Tak přátelsky nás zdravil."

Jak by mohlo služebnictvo nemilovat takového člověka? Kdo by ho neměl rád? Jednou přišel Roosevelt na návštěvu do Bílého domu v době, kdy nebyl přítomen ani jeho nástupce prezident Taft, ani jeho paní. Jak rád měl prosté lidi, bylo patrné z toho, že oslovoval všechno staré služebnictvo Bílého domu křestním jménem. „Když spatřil Alici, pomocnici z kuchyně," píše Archie Butt, „ptal se jí, zda stále ještě dělá kukuřičný chléb. Odpověděla, že jej někdy dělá pro služebnictvo, ale páni že ho nejedí." „To tedy nevědí, co je dobré," zvolal Roosevelt, „řeknu to prezidentovi hned jak ho uvidím." Alice mu přinesla krajíc na talíři, on jej pojídal cestou a zdravil zahradníky a dělníky, které potkával...

Oslovoval každého, jak byl zvyklý z dřívějška. Podnes si o tom šeptají, a Ike Hoover, po čtyřicet let vrchní uváděč v Bílém domě, povídal se slzami v očích: „Je to jediný šťastný den skoro za celé dva roky, a žádný bychom jej nevyměnili za stodolarovou bankovku."

Tentýž zájem o zdánlivě nedůležité lidi pomohl obchodnímu zástupci Edwardu M. Sykesovi mladšímu z Chathamu ve státě New Jersey udržet zisky.

„Před mnoha lety," vyprávěl, „jsem jako zástupce firmy Johnson a Johnson navštěvoval zákazníky v oblasti Massachusetts. Jedním z nich byl drugstore (drogerie kombinovaná s bufetem - pozn. překl.) v Hinghamu. Jako vždy v tomto obchodě jsem nejdříve pár minut hovořil s prodávajícím personálem a až pak se šéfem o objednávce. Jednou mě šéf vyhodil s tím, že už nikdy nebude nakupovat od firmy J + J, protože cítí, že firma se koncentruje na potravinářské obchody ke škodě malých drugstorů. Odešel jsem schlíple a pár hodin popojížděl městem. Nakonec jsem se rozhodl vrátit se a vysvětlit šéfovi naší pozici.

Šéf se smál, vítal mě a zdvojnásobil obvyklou objednávku. Překvapeně jsem se ptal, co se stalo během těch pár hodin mé nepřítomnosti. Rekl, že jeden mladík z prodávajícího personálu sdělil, že jsem byl jedním z mála obchodních zástupců, který se vůbec obtěžoval pozdravit při vstupu do prodejny. Řekl dále, že je-li nějaký obchodní

zástupce hoden svého povolání, tak jsem to já. Šéf zůstal nadále dobrým zákazníkem. Nikdy jsem nezapomněl, že mít nefalšovaný zájem o jiné je nejdůležitější vlastností pro obchodního zástupce - a vlastně pro každého."

Jsou (v rodinách i institucích) hlavy a jsou krky, které těmito hlavami otáčejí. Velmi výrazně jsem tyto nenápadné vládce postřehl na svých kursech v Bruntále a v Kutné Hoře. Stačí být k nim (k těm krkům) trošičku vstřícný a přátelský - a máte se jak prase v žitě.

Druhá poznámka: Pokud jste četli Úspěch máte ve vlastních rukou od Ch. Harveyové, jistě teď registrujete, jak Christine princip zájmu o druhé krásně konkretizuje:

- s dotazy zákazníků zacházejte jako se zlatem,
- važte si kritiků. Vždyť se zajímají o vaše výrobky! Jako by říkali: „Odstraňte tyto závady - a já koupím.“

Odvoďte si z obecnějšího Carnegiova principu na každou jednu zásadu Harveyové tři zásady další. Vždyť je to jen pouhá Američanka...

(Dobře vím, že ona se neurazí. Ona ví, že každá, i takováto štiplavá moje zmínka o ní je pro ni reklamou. Ale - domluveni spolu nejsme, to zase ne.)

Přesvědčil jsem se z vlastní zkušenosti, že se vám budou věnovat a že s vámi budou spolupracovat nejhledanější lidé, jestliže se o ně budete upřímně zajímat. Uvedu příklad:

Před lety jsem pořádal kurs literární tvorby na brooklynském Ústavu umění a věd. Chtěli jsme, aby k nám zavítali Kathleen Morrisová, Fannie Hurstová, Ida Tarbellová, Albert Payson Terhune, Rupert Hughes a jiní význační a silně zaměstnaní spisovatelé a pověděli nám o svých zkušenostech. Napsali jsme jim, že se obdivujeme jejich dílu a že by nás velmi zajímala jejich rada a že bychom rádi poznali tajemství jejich úspěchů.

Všechny ty dopisy byly podepsány sto padesáti studenty. Psali jsme, že víme, že jsou velmi zaneprázdnění, a proto nemohou přijít přednášet. Připojujeme tedy dotazník, aby na něj odpověděli a seznámili nás s tím, jak pracují. To se jim líbilo. A komu by se to nelíbilo? I přispěchali do Brooklynu osobně, aby nám podali pomocnou ruku.

Takto jsme přiměli také Leslieho M. Shawa, ministra financí v kabinetu Theodora Roosevelta, George W. Wickershama, generálního státního zástupce v kabinetu Taftově, Williama Jenningse Bryana, Franklina D. Roosevelta i jiné vynikající osoby, aby přišly a pověděly něco posluchačům mých kursů řečnictví.

Všichni bez rozdílu, ať řezník, pekař nebo osoby korunované, všichni máme rádi lidi, kteří se nám obdivují.

Chceme-li získat přátele, snažme se něco pro ně udělat, něco, k čemu je třeba určitého úsilí, nezištnost a pozornost. Například když byl Eduard VIII. ještě princem waleským, měl cestovat po Jižní Americe. Než se vydal na cestu, učil se několik měsíců španělsky, aby mohl promluvit k obyvatelstvu, a Jižní Amerika ho za to měla ráda.

Před lety jsem se rozhodl, že zjistím, kdy mají moji známí narozeniny. Jak jsem to zařídil? Neměljsme sice ani ponětí o astrologii, ale zavedl jsem řeč na to, zda může mít datum narození vliv na povahu, vlastnosti a nadání. V souvislosti s tím jsem se zeptal, v který den a měsíc se jednotliví mí známí narodili. Data jsem si zapamatoval a později šije poznamenal. Když se přiblížily něčí narozeniny, poslal jsem blahopřejný dopis nebo telegram. To bylo překvapení! Jsem často jediný, který si v ten den vzpomene na dotyčnou osobu.

Chceme-li si udělat přátele, zdravme lidi s radostným akcentem. A stejně si počínejme, volá-li nás někdo telefonem. Mluvme tónem, který prozrazuje, že jste potěšeni, že s dotyčným mluvíte. Newyorská telefonní společnost učila ve vlastní škole telefonistky - ještě v době, než bylo zavedeno automatické spojování - aby říkali „číslo, prosím“ tak, jako by někomu říkali „dobré jitro, jsem šťastna, že vám mohu posloužit“. Zapamatujte si to, až budete někomu telefonovat.

Upřímný zájem o druhé nám nejen získá přátele, ale i loajální klienty naší společnosti. V jednom čísle publikace National Bank of North America of New York byl publikován dopis střadatelky Madeline Rosedalové:

„Chci, abyste věděli, jak velmi si cením vašeho personálu. Každý je tak slušný, zdvořilý a ochotný! Je to radost, po čekání v dlouhé řadě, slyšet vašeho zaměstnance za přepážkou, jak mě srdečně zdraví.

Loni byla moje matka pět měsíců hospitalizována. Často jsem chodila do banky za Marií Petrucellovou. Osud mé matky jí nebyl lhostejný; informovala se o zlepšování jejího stavu.“

Chce někdo pochybovat, že paní Rosedalová bude nadále používat služeb této banky?

Charles R. Walters z jedné velké newyorské banky byl pověřen vypracováním důvěrné zprávy o jedné společnosti. Věděl, že jen jeden člověk zná fakta, která on potřebuje. Rozhodl se, že tohoto člověka, který byl předsedou velkého průmyslového podniku, navštíví. Když ho uvedli do pracovny, vstřčila do dveří hlavu sekretářka a oznámila předsedovi, že dnes pro něj nemá žádné známky.

„Sbírám známky pro svého dvanáctiletého syna,“ vysvětlil předseda panu Waltersovi.

Walters řekl, proč přichází, a začal klást otázky. Předseda dával odpovědi nejasné, neurčité a vyhýbavé. Nebylo mu nějak do řeči a nic ho nedovedlo přimět k tomu, aby se rozhovořil. Rozmluva byla proto krátká a bezvýsledná.

„Opravdu jsem nevěděl, co mám dělat," řekl pan Walters, když nám v kursu líčil tu příhodu. „Tu jsem si vzpomněl, co mu řekla jeho sekretářka - na ty známky... na dvanáctiletého syna... A také na to, že zahraniční oddělení naší banky má širokou korespondenci a na těchto dopisech jsou známky z celého světa.

Druhý den odpoledne jsem zašel k tomu předsedovi a oznámil jsem mu, že mám nějaké známky pro jeho chlapce. Že mě uvítal s radostí? No samozřejmě: Radostně mi potřásl rukou, celý zářil a rozplýval se ochotou. ‚Tahle se bude Jirkovi líbit‘, povídal, když se probíral ve známkách. ‚A tahle! Hotový poklad.‘

Strávili jsme půl hodiny prohlížením známek a hochových fotografií, načež mi věnoval plnou hodinu času a řekl mi podrobně o té společnosti všechno, co jsem potřeboval vědět. Nemusel jsem se ho ani ptát. Potom si ještě zavolal úředníky, aby svou informaci doplnil. Telefonoval také některým společníkům firmy. Zahrnul mě fakty, ciframi, zprávami a korespondencí. Jinými slovy: měl jsem štěstí."

Jiný příklad:

C. M. Knaphle jr. z Philadelphie se po léta snažil dodávat uhlí velké společnosti, která je distribuovala pomocí svých filiálek. Ale ta je stále kupovala od venkovského dodavatele a dovážela je právě kolem kanceláří Knaphleova obchodu. Jednou přednesl pan Knaphle v našem kursu ohnivý projev proti filiálkovým obchodům a prohlásil je za neštěstí národa. A pak se ještě divil, že od něj nechtějí objednávat uhlí.

Doporučil jsem mu, aby změnil taktiku. Brzy na to jsme uspořádali diskusi mezi účastníky kursu na téma „Rozšiřování filiálkových obchodů více škodí, než prospívá". V této rozpravě byl pan Knaphle pověřen tím, aby dokazoval opak. Proti svému přesvědčení přijal úkol obhajovat filiálkové obchody. Při přípravě zvolil tento postup. Zašel právě k vedoucímu společnosti filiálkových obchodů, kterou tolik nenáviděl, a řekl: „Nepřicházím prodat uhlí. Přišel jsem vás požádat o laskavost." Informoval o naší diskusi v kursu a dodal: „Protože neznám nikoho, kdo by mi mohl poskytnout lepší argumenty, zašel jsem za vámi. Rád bych se v té diskusi uplatnil. Budu vám velmi zavázán za jakoukoliv pomoc."

Ať nám poví pan Knaphle sám, jak to dopadlo:

„Požádal jsem vedoucího jen o minutku rozhovoru. Jen pod touto

podmínkou byl ochoten se mnou jednat. Když jsem mu vysvětlil, o co jde, vyzval mě, abych si sedl a hovořil se mnou téměř dvě hodiny. Zavolal také zaměstnance, který napsal knihu o filiálkových obchodech. Napsal Federálnímu sdružení filiálkových obchodů a opatřil mi výtisk rozpravy o této otázce. Domnívá se, že filiálkový obchod koná pro lidi užitečné služby. Je hrdý, že slouží tisícům obcí. Jen zářil, když mi o tom všem vyprávěl.

Ajá musím přiznat, že mi otevřel oči v mnohých věcech, o nichž se mi ani nezdálo: V mnoha směrech jsem začal smýšlet docela jinak.

Když jsem odcházel, doprovodil mě až ke dveřím, položil mi ruku na ramena, přál úspěch v diskusi a požádal mne, abych se u něho zase zastavil a pověděl mu, jak diskuse dopadla. Nakonec řekl: „Navštivte mě laskavě na jaře. Rád bych od vás objednal uhlí.”

Připadalo mi to málem jak zázrak. Sám mi nabízí, že koupí ode mne uhlí, aniž jsem se mu o tom zmínil. Protože jsem se upřímně zajímal o něj a o jeho problémy, dosáhl jsem ve dvou hodinách víc, než kdybych se byl deset let snažil, aby se zajímal on o mne a o mé uhlí.”

Neobjevil jste však nic nového, pane Knaphle, neboť před dávnými časy, sto let před Kristovým narozením, poznamenal slavný římský básník Publilius Syrus: „Zajímáme se o jiné, když se oni zajímají o nás.”

Projevovaný zájem, stejně jako jiné principy mezilidských vztahů, musí být upřímný. Musí platit nejen pro osobu zájem projevující, ale i přijímající. Nesmí to být jednosměrka - obě strany musí získat.

Martin Ginsberg, účastník našeho kursu v Long Islandu v New Yorku vyprávěl, jak nevšední zájem sestry v nemocnici hluboce ovlivnil jeho život.

„Byl Den díkůvzdání a bylo mi deset let. Ležel jsem v městské nemocnici v pokoji pro nemajetné a podle plánu jsem se měl podrobit příštího dne velké ortopedické operaci. Věděl jsem, že se můžu těšit pouze na měsíce omezeného pohybu a bolesti. Můj otec již nežil. Bydleli jsme s matkou sami v malém bytě, odkázaní na podporu. Matka nebyla schopna mne toho dne navštívit.

Jak plynul den, přemohly mě pocity samoty, zoufalství a strachu. Věděl jsem, že maminka je doma sama a strachuje se o mne. Nemá nikoho, kdo by s ní jedl slavnostní večeři a nemá na ni ani peníze.

Slzy mi zaplavily oči. Strčil jsem hlavu pod polštář a přetáhl přes něj přikrývku. Plakal jsem tiše, ale tak hořce, až jsem se třásl bolestí.

Mladá sestřička, ještě studentka, slyšela mé vzlyky a přišla ke mně. Stáhla mi přikrývky z hlavy a začala utírat slzy. Řekla mi, jak se cítila osaměle, když dnešního dne musela pracovat a nemohla být se svou

rodinou. Zeptala se mne, zda nechci večeřet s ní. Donesla dvě mísy s jídlem: plátky krocaního masa, bramborovou kaši, brusinkovou šťávu a zmrzlinu. Povídala si se mnou a snažila se rozptýlit mé obavy. I když jí měla končit služba ve čtyři hodiny odpoledne, zůstala se mnou skoro do jedenácti. Hrála se mnou hry a povídala si se mnou, dokud jsem definitivně neusnul.

Od té doby uplynulo mnoho Dnů díkyvdání. Vždy jsem si však vzpomněl na onen jediný a na pocity frustrace, strachu a opuštěnosti a na hřejivou něžnost cizí osoby, která mi vše učinila snesitelným."

**PROTO, CHCETE-LI, ABY VÁS LIDÉ MĚLI RÁDI,
DBEJTE PRAVIDLA ČÍSLO 1:**

Zajímejte se upřímně o lidi.

Kapitola druhá

JEDNODUCHÝ ZPŮSOB, JAK HNED UDĚLAT DOBŘÍ DOJEM

Byl jsem jednou na společné večeři v kasinu v Central Parku v New Yorku. Jedna z přítomných mladých dam se snažila udělat na každého dobrý dojem svým zevnějškem. Měla na sobě slušné jmění v sobolině, v démantech a perlách. Zato svou tvář nijak neupravila. Vyhlížela z ní kyselost a sobectví. Neuvědomila si totiž, že výraz, v jaký oděje svou tvář, má větší význam než oděv, který má na sobě.

Charles Schwab řekl, že jeho úsměv stojí za milión dolarů. A možná, že tuto pravdu ani nedocenil. Neboť příčinou jeho mimořádných úspěchů byla jeho osobnost, jeho kouzlo, jeho schopnost získat si oblibu u lidí a nejpůsobivějším rysem jeho osobnosti byl jeho okouzlovací úsměv.

Skutky hovoří hlasitěji než slova. A úsměv praví: „Mám vás rád. Činíte mne šťastným. Rád vás vidím.“

Proto mají psi takový úspěch. Vidí nás tak rádi, že div nevyskočí z kůže. Proto i myje rádi vidíme.

Úsměv dítěte má tentýž účinek.

Už jste byli v čekárně u lékaře a rozhlíželi se po smutných tvářích, čekajících netrpělivě, až na ně přijde řada. Dr. Stephen K. Sproul, veterinář v Raytownu ve státě Missouri, vyprávěl o typickém jarním dni, kdy jeho čekárna byla plná klientů čekajících na očkování svých psích miláčků. Nikdo s nikým nepromluvil. Všichni jistě mysleli na tisíc jiných věcí, které by dělali místo mrhání času v čekárně.

Čekalo tam šest nebo sedm klientů, když přišla mladá žena s devítiměsíčním dítětem a kotětem. Štěstí tomu chtělo, že si sedla vedle pána, který byl dlouhým čekáním zvláště znervózněn. Dítě se na něj ze široka usmálo, tak jak to jen děti umějí. A co ten pán? Udělal to, co byste udělali vy nebo já. Usmál se také. Brzy si začal s tou paní povídat o dítěti a jeho dědečkovi a babičce. Zanedlouho se přidala celá čekárna a nuda s napětím byla vystřídána příjemnou zábavou.

Ale falešný úsměv? Ne, tím neoklamete nikoho. Cítíme, že nejde ze srdce a protiví se nám. Mluvím o upřímnému úsměvu, o úsměvu, který rozehřívá srdce, o úsměvu, který vychází z duše, který pomáhá dělat i dobré obchody.

Profesor James V. McConnell, psycholog Michiganské univerzity, se vyslovil ke smíchu: „Lidé, kteří se smějí," řekl, „mají tendenci řídit,

učit a prodávat věci efektivněji a též vychovat šťastnější děti. V úsměvu je mnohem více informace než v zamračené tváři. Proto je povzbuzení mnohem lepším pedagogickým nástrojem než trest."

Přednosta osobního oddělení jednoho velkého obchodního domu v New Yorku se mi svěřil, že raději přijme prodavačku, která nevychočila ani nižší školu, ale dovede se mile usmívat, než doktorku filozofie tvářící se nakysle.

Účinek úsměvu je mocný, i když usmívajícího se nevidíme. Telefonní společnosti po celých Spojených státech nabízejí lidem, prodávajícím telefonicky zboží a služby, kurs „telefonní moc“. Doporučují usmívat se, když telefonujete. Úsměv je ve vašem hlasu znát.

Robert Cryer, manažer počítačového centra v Cincinnati ve státě Ohio, vyprávěl, jak našel zaměstnance pro funkci, která se těžko obsazuje:

„Zoufale jsem se snažil dostat do centra doktora filozofie. Konečně jsem našel mladého muže s ideální kvalifikací, s diplomem z univerzity v Purdue. Po několika telefonátech jsem zjistil, že má nabídky i od jiných společností, často větších a známějších než moje. Byl jsem potěšen, když přijal nabídku mou.

Když začal u nás pracovat, zeptal jsem se ho, proč si vybral právě nás. Po malé odmlce řekl: „Myslím, že proto, že manažeři jiných společností se mnou hovořili chladnou obchodní řečí, což mi připadalo jako každá jiná obchodní transakce. Váš hlas zněl, jako byste byl rád, že mě slyšíte... že upřímně chcete, abych pro vás dělal.“

Můžete si být jisti, že s úsměvem telefonuji do dneška."

Předseda správní rady jedné z největších gumárenských společností Spojených států mi vyprávěl, že podle jeho pozorování se člověku zřídka něco podaří, nepřístupuje-li k věci s humorem. Tento průmyslový kapitán nesouhlasí tak zcela se starým rčením, že jen tuhou prací lze otevřít bránu svých přání. „Znal jsem lidi," řekl, „kterým se všechno dařilo, protože byli v dobré náladě, neboť pracovali na věci, která je bavila. Potom jsem je viděl při práci, kterou musili dělat - nešla jim od ruky. Nebavila je, a proto nesvedli nic."

Musíte být v dobré náladě, chcete-li, aby byli dobře naloženi i lidé, s nimiž se setkáte.

Požádal jsem několik tisíc lidí z praktického života, aby se usmívali na někoho celou hodinu, celý den a po celý týden, a potom nám přišli do kursu říci, jak to dopadlo. Podívejme se, jaký byl výsledek...

Tu je dopis od Williama B. Steinhardta, člena newyorské burzy. A to není případ ojedinělý, naopak, takových případů je na sta. „Byl

jsem ženat již osmnáct let," píše pan Steinhardt, „ale po celou tu dobu jsem se zřídka kdy usmál na svou ženu a promluvil jsem s ní sotva dvacet slov, než jsem ráno odešel z domu. Byl jsem jeden z největších mrzoutů, jaký kdy chodil po Broadwayi. Poté, co jste mi doporučil, abych se usmíval, řekl jsem si, že to týden zkusím. Hned druhý den ráno jsem se podíval na tu svou mrzutou tvář do zrcadla a řekl si: ‚To škaredění musí dnes z tvého obličeje zmizet. Musíš se usmívat. A začneš hned.‘ Když jsem zasedl ke snídám, řekl jsem ženě ‚dobré jitro, drahoušku‘ a usmál jsem se na ni. Upozorňoval jste mě, že bude asi překvapena. To jste její reakci velmi podcenil. Byla z toho divá. Jako když do ní hrom udeří. Řekl jsem jí, že se k ní budu takto chovat stále a opravdu se tak chovám už dva měsíce.

Když odcházím do kanceláře, popřeji liftboyovi v našem činžáku dobré jitro a usměji se na něho. Pozdravím s úsměvem i vrátného. Usmívám se na průvodčího v podzemní dráze, když ho žádám o drobné. Když přijdu na burzu, usmívám se na lidi - vidí mě poprvé se usmívat. Kontrast působí - viz ptr. Kdybyste býval usměvavý odjakživa, pane Steinhardt, nebyla by vaše žena onoho rána divá. Zanedlouho jsem si všiml, že se usmívá každý na mne. Jednám se všemi, kdo přicházejí s nějakou záležitostí, příjemně. Usmívám se přitom a vidím, že se všechno vyřídí mnohem snáze. Vidím, že úsměv mi přináší dolary, mnoho dolarů každý den.

Také kritizovat jsem si odvykl. Jsem uznalý a chválím, již neodsuzuji jako dříve. Už nevykládám, co bych chtěl já sám. Snažím se pochopit stanovisko druhého. V mém životě nastal úplný převrat. Jsem zcela jiný člověk, šťastnější a bohatší - bohatší přátelstvím a štěstím - pocity, které jediné mají koneckonců cenu."

A že vám někdy není do úsměvu? Co pak si máte počít? Předně, pokuste se usmívat. Jste-li sami, zahvízdejte si, pobroukávejte si nebo propěvujte nějakou melodii. Počínejte si, jako byste byli šťastni a stane se šťastnými opravdu.

Aplikujme obecný poznatek o opozici podvědomí. Když již úsměvný jsem, tak úsměvný být nemusím. Čím méně musím, tím více mohu. Dochází k pozitivní zpětné vazbě a keskalaci v příznivém směru. Pan profesor na následujících řádcích to přesně tuší. Sledujte:

Zesnulý profesor Harvardovy univerzity Williams James se o tom vyslovil takto:

„Zdá se, že jednání jde za cítěním, ale ve skutečnosti jde jedno s druhým. A regulujeme-li jednání, které je pod přísnější kontrolou

vůle, můžeme nepřímo regulovat i cítění, které pod touto kontrolou není. Proto, přešla-li vás veselost, můžete se rozveselit z vlastní vůle, prostě si vesele sedneme a jednáme i mluvíme jako bychom už veselí byli..."

Kdekdo na světě hledá štěstí. Jedna cesta k němu je jistá. Totiž přes naše myšlenky. Štěstí nezávisí na vnějších podmínkách. Závisí na podmínkách v nás.

Šťastným nebo nešťastným vás neučiní majetek, postavení ani prostředí. Štěstí i neštěstí závisí na vašich představách. Příklad: Dva lidé žijí ve stejném místě, dělají jednu práci, oba mají zhruba stejný majetek i společenské postavení a přece může být jeden nešťastný a druhý šťastný. Proč? Protože každý reaguje duševně jinak. Viděl jsem mezi chudými rolníky, kteří se dřeli a potili v hrozném čínském vedru, právě tolik šťastných tváří, jako v New Yorku, Chicagu nebo Los Angeles v klimatizovaných kancelářích.

„Nic není ani dobré, ani špatné," praví Shakespeare, „to si lidé jen tak představují."

Cesty k blaženému „nic nemusím" jsou nahodilé i systematické. Můžeme si tato dvě slova jen prostě vnitřně říci - je to řešení č. 1 z našeho obecného psychomatematického vzorce o opozici vědomí a podvědomí, a můžeme to do sebe vkládat soustavněji - systémem jógy, systémem autogenního tréninku, podpořit to racionální výživou, sportem...

Peklo i ráj nosíme v sobě. Doporučuji Leviho knížku Myšlení - děj neznámý.

Lincoln kdysi poznamenal, že „většina lidí je tak šťastná, jak si usmyslí". Měl pravdu. Ověřil jsem si to na skutečném případě. Šel jsem jednou po schodech na longislandském nádraží v New Yorku. Právě přede mnou se lopotilo do schodů asi třicet nebo čtyřicet invalidních chlapců o holích a berlích. Jednoho museli nést. Byl jsem překvapen jejich smíchem a veselostí. Rozhovořil jsem se o tom s jedním jejich pečovatelem. „Víte, když takový chlapec pozná, že bude do smrti mrzákem, je zprvu zdrcen, ale když se vzpamatuje, smíří se zpravidla se svým osudem a stane se stejně šťastným jako zdraví hoši." Snad to tak mohu říci - poškození lidé mají z hlediska ptr dobrou základnu - své počáteční zoufalství. Leccos v jejich dalším, smířeném životě je pak výrazně lepší než ono zoufalství. A tato relativita dává sílu a cenné chvílky štěstí. Navíc - záporný zájem je silným zdrojem koncentrace (to už také víte z kapitol o profesionální koncentraci). Chtělo se mi před těmi hochy smeknout. Dali mi lekci, na jakou do smrti nezapomenu.

Kdo pracuje sám v uzavřené kanceláři, je nejen osamělý, ale má i málo příležitostí získat si na pracovišti přátele. Takové povolání měla Maria Gonzalesová z Guadalajary v Mexiku. Záviděla ostatním družnost, když slyšela jejich smích. Prvé týdny svého zaměstnání se stydlivě dívala stranou, když je mījela.

Po několika týdnech si řekla: „Marie, nemůžeš čekat, že ostatní ženy přijdou za tebou. Ty musíš za nimi.“ Když šla příště kolem chladičů, nasadila co největší úsměv a řekla: „Ahoj, jak se dneska máš?“ každému, koho potkala. Účinek byl okamžitý. Úsměvy a pozdravy byly opláceny, v hale se jakoby projasnilo, pracovní prostředí se stalo přátelštějším. Mariin život i práce byly radostnější a zajímavější.

A nyní si přečtete výňatek z moudrých rad Elberta Hubbarda. Pamatujte však, že pouhé přečtení vám příliš neprospěje, pokud to nezkusíte prakticky:

„Kdykoli vycházíte z domu na ulici, napřimte se a nadýchněte... Nasávejte sluneční světlo... Zdravte své známé s úsměvem... Neobávejte se, že nebudete pochopeni a neztrácejte ani minutu myšlenkou na nepřátele. Snažte se soustředit na to, co chcete udělat a jděte přímo k cíli. Myslete na velké a krásné věci, které byste rádi vykonali, a postupem času uvidíte, jak podvědomě děláte to, co je třeba, aby se splnilo vaše přání. **Jogíny nyní asi napadá sankalpa. A mne to, že sankalpaje vlastně další aplikací obecného psychomatematického vzorce o opozici vědomí a podvědomí. Své podvědomí podle sankalpy každý večer programujeme - a pak už „nemusíme“ - a právě proto to jde.** Představte si v duchu, že jste opravdový a užitečný člověk, jakým chcete být, a působením této představy se budete postupně takovým člověkem stávat... Myšlenka je prvotní. Zachovejte si správný duševní stav - buďte smělí, poctiví a v dobré náladě. Správně myslet je totéž jako tvořit. Všechno se uskuteční, přejeme-li si to, a žádná modlitba nezůstane oslyšena. Stanete se takoví, jací si v srdci přejete být. Napřimte se a zvedněte vysoko hlavu. Jste bohové v zárodku.“

Jedno z přísloví starých čínských mudrců, které bychom měli mít stále na paměti, zní: „Člověk, který se nedovede usmívat, nesmí otevřít obchod.“

Váš úsměv je měřítkem vaší dobré vůle. Váš úsměv projasňuje život všem, kteří jej vidí. A úplným sluníčkem prosvítajícím přes mraky je váš úsměv pro ty, kteří právě viděli desítky lidí mračit se a odvracet tvář. **Opět naše známá psychická teorie relativity. Kdyby se na nás všichni pořád usmívali, tak úsměv nic nezmůže. Úsměv**

jako kontrast - to je superzbraň. Zvláště je-li někdo pod tlakem nadřízeného, zákazníka, učitele, rodičů či dětí, úsměv mu pomáhá uvědomit si, že není všechno černé - že je na světě i radost.

Před pár lety zveřejnil jeden obchodní dům v New Yorku (s ohledem na předvánoční stress svých prodavačů) pro čtenáře svých reklam tuto trochu jadrné filozofie:

CO ZNAMENÁ ÚSMĚV O VÁNOCÍCH

Nestojí nic, ale udělá mnoho.

Obohacuje ty, jimž platí, a neubírá těm, kteří jej dávají.

Trvá chvíli, ale někdy se na něj vzpomíná celý život.

Nikdo není tak bohatý, aby se bez něj obešel, a nikdo tak chudý, aby se jím nestal bohatším.

Tvoří doma štěstí, podporuje dobrou vůli v praktickém životě a je pojátkem přátelství.

Je odpočinkem unavenému, nadějí malomyslnému, slunečným světlem smutnému a nejlepším přirozeným prostředkem proti trápení.

Nelze jej však koupit, vyžebrať, vypůjčit ani ukrást, stává se pozemským statkem teprve až je dán!

A je-li snad v největším ruchu vánočního nákupu některý prodavač tak unaven, že se na vás neusměje, nechtěli byste se usmát na něj vy?

Neboť nikdo nepotřebuje úsměv tolik, jako ten, kdo už nemůže žádný rozdat!

PRAVIDLO 2

Usmívejte se!

Kapitola třetí

NEDOVEDETE-LI TO, BUDETE MÍT NESNÁZE

V roce 1898 se přihodila v rocklandském okrese v Newyorském státě smutná událost. Umřelo dítě a sousedé se chystali na pohřeb. Jim Farley šel do stáje, aby zapřáhl koně. Byl sníh, zima, zalézalo za nehty. **Kůň** nebyl už kolik dní venku a na cestě k napajedlu byl neovladatelný, vyhazoval a Jima Farleye zabil. Městečko Stony Point mělo ten týden pohřby dva.

Jim Farley zanechal vdovu a tři chlapce a několik set dolarů dluhu na pojištění.

Nejstaršímu chlapci Jimovi bylo tehdy deset. Šel pracovat do cihelny, vozil hlínu, dával ji do forem a odvážel cihly do pecí. Neměl možnost vzdělávat se. Ale měl veselou irskou povahu a dovedl si naklonit lidi. Pustil se do politiky a časem nabyt kuriozní schopnosti pamatovat si jména.

I když neabsolvoval střední školu, dosáhl diplomů na čtyřech vysokých školách, stal se předsedou výboru demokratické strany a generálním ředitelem pošt Spojených států.

Když jsem s ním jednou mluvil o tajemství jeho úspěchu, dověděl jsem se, že zná křestní jména padesáti tisíc lidí. A to už není jen tak. Tato zázračná Farleyova schopnost například do určité míry pomohla Franklinu D. Rooseveltovi, aby se dostal do Bílého domu (Farley vedl v roce 1932 jeho volební kampaň). Když byl Farley jednatelem továrny na sádku a poté obecním tajemníkem v Stone Pointu, vytvořil si celý systém, jak si jména zapamatovat. Zprvu to dělal velmi jednoduše. Kdykoli se s někým setkal, zeptal se ho na celé jméno, jak četnou má rodinu, jaké má zaměstnání, zájmy a politické přesvědčení. Dobře si to všechno zapamatoval i s podobou nového známého a když se s ním setkal podruhé - třeba po letech - vyptal se ho na ženu a na děti, na příbuzné i co dělá zahrádka. Jaký div, že měl plno přívrženců!

Několik měsíců před Rooseveltovou volební kampaní k nastávajícím prezidentským volbám napsal Jim Farley stovkám lidí po celých západních a severozápadních státech. Potom během devatenácti dní procestoval dvacet států a ujel na dvacet tisíc mil. Cestoval bryčkou, vlakem, autem a člunem. Přišel do vybrané obce a sešel se se svými známými při svačině nebo při snídani, na čaji nebo na večeři a pohovořil s nimi o Rooseveltově kandidatuře. Potom se pustil dál.

Jakmile se vrátil zase do východních států, napsal do každého města, které navštívil, některému ze známých a požádal ho o seznam

všech, s nimiž hovořil. Konečný seznam obsahoval tisíce a tisíce jmen, nicméně každé osobě v něm zapsané bylo polichoceno osobním dopisem Jamese Farleye. Dopisy začínaly „Milý Bille“ nebo „Milý Joe“ a byly podepsány prostě „Jim“.

Jim Farley velmi brzy přišel na to, že průměrný člověk se zajímá o své jméno víc než o všechna cizí, kolik je jich jen na světě. Zapamatujte si jeho jméno, abyste se na ně snadno rozpomněli, a učiníte tak dotyčnému velmi jemnou a působivou poklonu. Když však něčí jméno zapomenete nebo si je zapamatujete špatně, pak to nemáte dobré.

Příklad: Pořádal jsem kdysi v Paříži řečnický kurs a rozeslal jsem všem pařížským Američanům rozmnožené dopisy. Francouzské písařky, zřejmě málo znalé angličtiny, udělaly občas při psaní adres chyby. Jeden takto potrefený ředitel velké americké banky v Paříži mi napsal dopis s velmi rozhořčenou výtkou, že jeho jméno bylo zkomo-leno.

Někdy je obtížné zapamatovat si jméno, zvláště je-li těžko vyslovitelné. Místo aby se to naučili, mnoho lidí jméno prostě ignoruje nebo nahradí snadnou zkratkou. Sid Levy navštívil na nějaký čas zákazníka jménem Nicodemus Papadoulos. Většina lidí mu říkala Niku. Levy vyprávěl: „Dal jsem si extra práci vyslovit jeho celé jméno pro sebe ještě před návštěvou. Když jsem jej pozdravil plným jménem ‚Dobré odpoledne, pane Nicodeme Papadoulose,‘ byl v šoku. Pár minut nemohl ze sebe slova vypravit. Nakonec řekl se slzami v očích: ‚Pane Levy! Za celých patnáct let, co jsem zde, se nikdo ani nepokusil oslovit mne správně!‘ “

S vlastním jménem se pojí zkratka kladný zájem každé osoby. Kde je kladný zájem, tam je větší pravděpodobnost vysoké profesionální koncentrace - a tedy úspěchu. Vzpomeňme zde opět na ptr. Zhýčkaná filmová hvězda, kterou neustále někdo oslovuje nej-něžnějšími křestními jmény, by na vyslovení celého svého jména nikdy nereagovala tak bouřlivě jako zmíněný Rek.

Když jsem učival na vysoké a střední škole, zvykl jsem si při úvodní, představovací hodině na následující postup: Při čtení jmen a příjmení jsem sice dával pozor na správnou a pečlivou výslovnost všech jmen a příjmení, ale u těch obtížných obzvláště. A občas jsem se zeptal: „Hodně vám komolí příjmení?“

„No strašně,“ odpověděl dotyčný nebo dotyčná - a už byl nebo byla moje.

V září 1981 přišel v seznamovací hodině na řadu podle seznamu v třídní knize gymnazista Jarek Korta. Seznam psala třídní profesorka dotyčné třídy. A jako leckterá žena, psala velmi úhledně

a zároveň málo čitelně (grafologové vědí, co to znamená). Těžko jsem u ní rozeznával „b“ a „t“. No a tak jsem příjmení milého Jarka přečetl jako Korba.

V příští hodině byla na třídní nástěnce velká a zdařilá kresba Jarka coby kulturisty s obrovskými svaly a nápisem „náš Korta - Korba“.

Mladí i staří lidé věnují svému jménu větší pozornost, než si myslíme.

Co bylo příčinou úspěchu Andrewa Carnegieho?

Byl nazýván ocelářským králem, ač věděl o výrobě oceli jen pramálo. Měl mezi svými zaměstnanci na sta lidí, kteří věděli víc než on. Zato věděl, jak jednat s lidmi. A proto zbohatl. Záhy v životě ukázal organizační schopnosti a vůdčí genialitu. Jako desetiletý chlapec také objevil, jak velmi si lidé zakládají na svém jménu. A užil tohoto poznání, aby si zajistil součinnost jiných. Příklad: Když žil ještě jako chlapec ve Skotsku, dostal králíka, samičku. A zanedlouho měl celé hnízdo králíčat, ale žádné krmení. Měl však znamenitý nápad. Řekl chlapcům v sousedství, že natrhají-li mu pro králíčky hodně jetele a pampelišek, že ty mladé pojmenuje po nich.

Tento nápad se osvědčil a Carnegie na to nikdy nezapomněl. Po letech uplatnil stejnou psychologii v podnikání a získal tím milióny. Například chtěl prodat kolejnice Pensylvánské železnici. Jejím předsedou byl tehdy J. Edgar Thomson. Carnegie postavil velké ocelárny v Pittsburgu a nazval je „Ocelárny J. Edgara Thomsona“. Tady máte hádanku. Zkuste ji rozluštit. Když Pensylvánská železnice potřebovala kolejnice, kde myslíte, že je koupil J. Edgar Thomson?... Máte pravdu... Uhádli jste.

Když Carnegie zápasil s Georgem Pullmanem o prvenství v dopravě spacími vozy, rozpomněl se na ty králíky.

Central Transport Company, která byla v rukou Carnegiových, bojovala se společností Pullmanovou. Bojovaly o to, kdo dostane do rukou spací vozy na železnici Union Pacific: popadly se do křížku, srážely ceny a znemožnily vůbec výdělek. Oba dva, Carnegie i Pullman, přijížděli občas do New Yorku na správní radu Union Pacific. Jednou se setkali v Hotelu sv. Mikuláše a Carnegie řekl: „Dobrý večer, pane Pullmane, nejsme-li to dva blázni?“

„Co tím chcete říci?“ ptal se Pullman.

Carnegie mu vyložil velmi laskavě, jaký budou mít prospěch z toho, spojí-li se, místo aby se potírali. Pullman pozorně poslouchal, ale nebyl tak docela přesvědčen. Nakonec se zeptal: „Jak byste pojmenoval tu novou společnost?“ Carnegie bez váhání odpověděl: „Jak jinak než Pullman Palace Car Company.“

Pullman zazářil. „Pojďte ke mně," řekl, „a pohovořme si o tom." Tento rozhovor znamenal historickou událost v průmyslu dopravy.

Že si pamatoval jména svých známých a společníků a že jim dával takové pocty, to bylo jedno z tajemství Carnegiova úspěchu. Byl hrdý na to, že znal četné své dělníky křestním jménem a chlubil se, že dokud vedl podnik osobně, nebyla v jeho ocelárnách nikdy stávka.

Už tušíte, proč komunisté nechtěli Carnegioho vydávat...?

Benton Lov, šéf texaské obchodní banky, věří, že čím více se společnost rozrůstá, tím chladnější jsou v ní vztahy. „Jedna z možností, jak je oteplít," říká, „je pamatovat si jména lidí. Zaměstnanec, který mi řekne, že si nemůže zapamatovat jména, tím současně říká, že si nemůže zapamatovat důležitou součást své profese a že se pohybuje na tenkém ledě."

Karen Kirschová z města Rancho Palos ve státě Kalifornie, letuška společnosti TWA, se cvičně učí vždy co nejvíce jmen svých pasažérů. A při obsluze jmen používá. Výsledkem je mnoho pochval jí osobně i letecké společnosti. Jeden pasažér napsal: „Určitou dobu jsem neletěl s TWA, ale od nynějška už nebudu létat s nikým jiným. Dali jste mi pocit, že jste velmi vstřícně zaměřeni na zákazníky - a to je pro mne důležité."

Lidé jsou hrdí na své jméno, že se snaží je zachovat po sobě stůj co stůj. I ten vychloubačný, ostřílený starý král humbuku P. T. Barnum, zklamaný, protože neměl syna, který by nesl jeho jméno, nabídl svému vnukovi, C. H. Seeleyovi 25 000 dolarů, bude-li se jmenovat „Barnum" Seeley.

Před dvěma sty lety platili boháči umělcům, hudebníkům, aby jim věnovali svá díla.

Knihovny a muzea dostaly bohaté sbírky od lidí, kteří si nedovedli představit, že by jejich jména mohla vymizet z paměti lidstva. Newyorská veřejná knihovna má sbírky Astorovy a Lenoxovy. Metropolitaní muzeum zachovává potomstvu jméno Benjamina Altmana a J. P. Morgana. A snad každý chrám je ozdoben barevnými okny, která nesou jména dárců.

Většina lidí si nepamatuje jména prostě proto, že si nedají práci, aby se soustředili a zapamatovali si vyslovené jméno jednou provždy. Vymlouvají se, že prý to nestojí za to.

Jediná možnost je přesvědčit je jejich vlastním zážitkem, že něco, o čem se desetkrát v životě skálopevně utvrdili, že je to nemožné, ve skutečnosti možné je. Teď hned, tady a rychle.

Desetkrát se v životě přesvědčili, že není možné pro průměrného člověka zapamatovat si při vzájemném představování napoprvé

dvacet křestních jmen svých spoluúčastníků kursu. Pomocí jednoduchého převedení zjišťovací paměti na zpětně poznávací v jejich mozcích to s nimi provedu, za pár minut vyvolám největšího skeptika, on sám bez pomoci ukazuje na jednoho žáka za druhým a udiven sám sebou vyslovuje správně jejich jména.

Má to řadu výhod - při představování mi žáci zároveň řeknou, které pasáže by v budoucím kursu preferovali více a které méně, po celý kurs se vzájemně znají, oslovují se křestními jmény. Často si všichni bez rozdílu věku tykáme - a nikdo tím není pohoršen.

Sotva však jsou zaneprázdněni víc než Franklin D. Roosevelt, a vidíte, ten měl kdy, zapamatovat si a vybavit si v paměti i jména mechaniků, s nimiž přišel do styku.

Příklad: Chryslerova automobilka postavila pro Roosevelta zvláštní vůz. Dopřavil jej do Bílého domu konstruktér W. E. Chamberlain s mechanikem. Mám před sebou Chamberlainův dopis, v němž vypráví: „Naučil jsem prezidenta Roosevelta řídit vůz, vybavený četným nezvyklým zařízením, a on mne na oplátku naučil mnohému ze vzácného umění, jak jednat s lidmi.

Když jsem se ohlásil v Bílém domě," píše Chamberlain, „byl prezident neobyčejně příjemný a veselý. Oslovil mne jménem a já jsem se hned cítil jako doma. Zejména na mne zapůsobilo, že se živě zajímal o to, co mu mám ukázat a čemu ho mám naučit. Vůz byl konstruován tak, že jej mohl řídit jen rukou. Kolem vozu se sešel zástup lidí. A prezident řekl: ‚Hotový zázrak. Stačí stisknout knoflík a už to běží, řídíte to bez námahy. Je to velkolepé. Kdybych tak měl kdy a mohl to rozebrat a podívat se, jak to funguje.‘

Když se jeho známí a spolupracovníci vozu obdivovali, řekl Roosevelt před nimi všemi: ‚Dovedu ocenit, pane Chamberlaine, čas i námahu, kterou jste konstrukci toho automobilu věnoval. Je to znamenitá práce.‘ Obdivoval se chladiči, speciálnímu zpětnému zrcátku, hodinám, zvláštnímu hledáčku, polštářování, tvarování sedadla pro řidiče, kufrům vzadu - každý s jeho monogramem. Zkrátka a dobře, všiml si každé podrobnosti, o níž věděl, že jsem o ní důkladně přemýšlel. Dal si záležet, aby na tyto součásti upozornil paní Rooseveltovou, ministryni sociální péče slečnu Perkinsovou i svého tajemníka. Zatahl do prohlídky i starého vrátného: ‚Georgi, pojďte se podívat na ty kufry.‘

Když jsem prezidentovi všechno vysvětlil, řekl mi: ‚Nyní už mě budete muset, pane Chamberlaine, omluvit, nechal jsem už půl hodiny čekat bankovní komisi. Budu muset zase pokračovat v práci.‘

Vzal jsem s sebou do Bílého domu mechanika. Byl představen Rooseveltovi hned, jak přišel, ale nemluvil s prezidentem a ten slyšel jeho jméno jen jednou. Byl to člověk ostýchavý a držel se zpátky. Než prezident od nás odešel, podíval se na onoho mechanika, podal mu ruku, oslovil ho jménem a poděkoval mu, že přijel do Washingtonu. A poděkoval mu nejen tak, aby se neřeklo, ale se zjevnou upřímností. Dobře jsem to vycítil.

Za několik dní po svém návratu do New Yorku jsem dostal od prezidenta jeho fotografii s vlastnoručním podpisem a krátký dopis, v němž mi děkoval. Kde našel čas napsat ten dopis, je mi záhadou."

Franklin D. Roosevelt věděl, že nejjednodušší, nejzřejmější a nejdůležitější způsob, jak získat přátelství lidí, je zapamatovat si jejich jména a vzbudit v nich vědomí důležitosti - jenže kolik z nás si tak počíná? V polovině případů, když jsme někomu představeni, pohovoříme s ním několik minut a když se s ním loučíme, už nevíme, jak se jmenuje.

První, čemu by se měli učit politikové, je toto: „Zapamatovat si voličovo jméno pomáhá k vůdčímu politickému postavení, zapomenout je znamená upadnout v zapomnění." A paměť pro jména je v praktickém životě a ve společnosti téměř tak důležitá jako v politice.

Napoleon III., francouzský císař a synovec velkého Napoleona, se chlubil, že všechny jeho vladařské povinnosti dohromady mu nepřekážejí v tom, aby si nezapamatoval jméno každého, s kým se setká.

Jak to dělal? Prostě. Neslyšel-li jméno dobře, řekl: „Lituji, neslyšel jsem dobře." A bylo-li jméno nezvyklé, optal se: „Jak se to píše?"

Při rozmluvě oslovil osobu, s níž hovořil, několikrát jménem a toto jméno si vtiskl do paměti zároveň i s rysy, výrazem a celkovým zjevem dotyčného. Šlo-li o osobnost významnou, dal si Napoleon ještě další práci: Jakmile byl o samotě, napsal si jméno na papírek, podíval se na ně, soustředil na ně pozornost, vštípl si je do paměti a teprve potom papírek roztrhal. Takto si zapamatoval grafický obraz jména i jeho zvuk.

To všechno sice vyžaduje čas - jenomže „dobré mravy vznikají z drobných obětí", pravil Emerson.

Důležitost pamatování jmen není jen výsadou králů a jiných vysoce postavených osob. Je účinná pro všechny z nás.

Ken Nottingham, zaměstnanec General Motors ve státě Indiána, obvykle obědvá v podnikovém bufetu. Všiml si, že žena za pultem se vždy mračí. „Dělala sendviče dvě hodiny denně a já jsem byl pro ni také jedním ze sendvičů. Řekl jsem jí, co chci, ona přesně odvážila

kousíček šunky, přidala plátek hlávkového salátu, pár bramborových lupínků a podala mi to.

Příští den jsem přišel ve stejnou dobu. Stejná žena, stejné mračení. Jediný rozdíl - všiml jsem si její jmenovky. Usmál jsem se a řekl: ‚Nazdar, Eunike,‘ a pak vyslovil přání. Joj - zapomněla na vážení, šunky nabrala celou kupu, plátky hlávkového salátu mi dala tři a vršila bramborové lupínky, dokud nezačaly padat z tácku.“

Dávejme pozor *na kouzlo jména* a uvědomme si, že tato jediná věc je výhradním vlastnictvím osoby, s níž jednáme... a nikoho jiného. Jméno vytváří individualitu. Sdělovaná informace či náš požadavek nabývá na důležitosti, když přistupujeme k situaci se jménem svého protějšku na rtech. Od servírky po vyšší nadřízené, jméno bude vždy při jednání působit kouzelně.

Slyšel jsem, že prozpěvováním vlastního jména na různé melodie se účinně dodává sebevědomí neurotikům v psychiatrických léčebnách.

Naše křestní jméno může mít vícero podob. Nejmilejší bývá podoba, kterou nám vymyslí naši nejbližší. Třeba taková, jakou nás neoslovuje nikdo jiný (chytrý Karel May vymyslel a vložil do úst Vinnetouovi ono „Šarlí“).

Oslovuje vás někdo takovým jedinečným křestním jménem? Ne? Lidé se chovají podle principu vzájemnosti. Možná je to tím, že ani vy neoslovujete své nejbližší jedinečně.

Vymysleme si takové jedinečné jméno! Buďme laskaví a navíc i nechávejme kolem ohníčky! Ohníčky pohody, štěstí, lásky, stavu dobré mysli v očích druhých.

PRAVIDLO 3

Pamatujte si, že vlastní jméno zní člověku nejsladčeji a nejvýznamněji ze všech slov.

Kapitola čtvrtá ZA TAJEMSTVÍM ÚSPĚŠNÉHO ROZHOVORU

Byl jsem nedávno pozván na partii bridže. Sám bridž nehraji, ale v dotyčné společnosti byla náhodou mladá dáma, která jej také nehrála. Dověděla se, že mé povolání (manažer Lowella Thomase) mě přinutilo žít pět let v Evropě a že jsem tento světadíl procestoval křížem krážem. Řekla: „Ach, pane Carnegie, tolik bych si přála, kdybyste mi vyprávěl o všech těch krásných místech, která jste navštívil a o krajích, které jste viděl.“

Sedli jsme si spolu a ona se mezi řečí zmínila, že se nedávno vrátila s manželem z cesty po Africe. Zvolal jsem: „Vy jste byla v Africe? No to je zajímavé! Vždycky jsem toužil se tam podívat, ale nikdy jsem se tam nedostal, jen jednou jsem byl čtyřicet hodin v Alžíru. Povězte mi, navštívila jste kraje s divokou zvěří? Ano? To je štěstí! Závidím vám! Vyprávějte mi o Africe!“

Vyprávěla mi plné tři čtvrti hodiny. A již se mne nezeptala, kde jsem já všude byl v Evropě a co jsem tam viděl. Vždyť jí vůbec nešlo o to, abych jí vyprávěl o svých cestách, chtěla jen pozorného posluchače, aby se mohla pochlubit, kde všude byla ona.

Je to něco divného? Ne. Většinou si počínáme jako ona. Všichni rádi vyprávíme, máme-li pozorného posluchače.

S minimálně jednou výjimkou. Žena, ač tvor řečnější než muž, je-li sváděna, mlčí jako hrob. Muž spoléhá více na slovní komunikaci (před randem: „Co jí řeknu?“), žena na mimoslovní komunikaci (před randem: „Co si vezmu na sebe?“). Rande začne - a známe to: muž mluví - a žena se tváří.

Tak jsem se nedávno setkal na hostině pořádané jedním newyorským nakladatelem s věhlasným botanikem. Ještě nikdy jsem se žádným botanikem nemluvil, a proto jsem nevycházel z údivu. Seděl jsem doslova na samém krajíčku židle a dychtivě poslouchal o experimentech s vývojem nových druhů rostlin, o zahrádce v bytě. Jaké divy vám vyprávěl o obyčejném bramboru! Mám v bytě zahrádku a on mi ochotně poradil v různých věcech.

Na té hostině byl kromě nás asi tucet jiných hostů, ale já jsem si proti všem pravidlům slušného chování nešímal nikoho a hovořil jen a jen s tím botanikem.

O půlnoci jsem se poroučel a odešel. Když poté onen botanik hovořil s naším hostitelem, vyjádřil se o mně velmi lichotivě. Prý dovedu „velmi zajímavě rozprávět“.

Velmi zajímavě rozprávět? Já? Vždyť jsem takřka ani nepromluvil! Vlastně ani nemohl hovořit i kdybych byl chtěl, protože nevím o botanice ani zbla. Zato jsem pozorně poslouchal, neboť mě to opravdu zajímalo. A ten botanik to cítil. A to ho ovšem těšilo. Posloucháte-li někoho pozorně, děláte mu největší poklonu. „Jen málokdo," napsal Jack Woodford, „jen málokdo odolá lichocení, projevovanému napjatou pozorností." Ale u mne bylo víc, než jen „napjatá pozornost". Byl jsem „upřímně uznalý a nešetřil chválou". Řekl jsem mu, že jsem se náramně poučil a pobavil - a byla to pravda. Svěřil jsem se mu, že bych si přál mít jeho vědomosti - a opravdu jsem si to přál. Pověděl jsem mu, že bych rád s ním chodil v polích - a byla to pravda. Řekl jsem mu, že se s ním musím ještě setkat - a nelhal jsem. Proto mě pokládal za dobrého rozpravěče, ač jsem mu ve skutečnosti jen pozorně poslouchal a tím ho podněcoval k dalšímu vyprávění.

V čem je tajemství úspěšné obchodní rozmluvy? Podle výroku geniálního vědce z Harvardské univerzity Charlese E. Eliota „... není v úspěchu obchodní rozmluvy nic tajemného... Záleží na tom, abyste věnovali plnou pozornost osobě, s níž mluvíte. Tím jí náramně polichotíte."

Eltot sám byl mistrem v umění poslouchat. Henry James, jeden z prvních amerických slavných romanopisců, vzpomínal: „Eliotovo naslouchání nebylo pouhým klidem, ale aktivitou. Seděl velmi vzpřímeně, ruce složeny v klíně bez pohybu - kromě otáčení palců kolem sebe tu rychleji, tu pomaleji. Sledoval hovořícího a zdálo se, že poslouchá očima stejně jako ušima. Poslouchal celou myslí a pozorně rozvažoval, co musíte říci, zatímco jste to říkali... Ke konci rozhovoru měla osoba s ním hovořící pocit, že pronesla řeč s velkým Ř."

Na tohle můžete přijít sami, proto nemusíte studovat čtyři roky na Harvardově univerzitě. A přece známe, vy i já, obchodníky, kteří si najmou rozsáhlé místnosti, nakupují hospodárně zboží, upravují lákavé výlohy, vydávají sta dolarů na reklamu, ale přijmou prodavače, kteří nedovedou pozorně poslouchat zákazníky, kteří jim skáčí do řeči, prou se s nimi, dráždí je a divje nevystrčí ze dveří. Marketing je jako řetězec. Celkově je tak účinný, jak silný je nejslabší článek tohoto řetězce.

Obchodní dům v Chicagu málem ztratil stálou zákaznici, která zde každý rok kupovala zboží za několik tisíc dolarů. Jen proto, že prodavačce se nechtělo poslouchat.

Paní Henrietta Douglasová, účastnice našeho kursu v Chicagu, si koupila ve výprodeji kabát. Po příchodu domů zjistila v jeho švu

trhlinu. Příštího dne přišla zpět a žádala prodavačku o výměnu. Prodavačka se odmítla vůbec s ní bavit. „Koupila jste to ve výprodeji," řekla. Ukázala na cedulku na zdi: „Přečtete si to," odsekla. „Zakoupené zboží nevyměňujeme. Jednou jste to koupila, musíte si to nechat. Sešijte si to ve švu sama."

„Ale vždyť jde o poškozené zboží," stěžovala si paní Douglasová.

„To je jedno," skočila jí do řeči prodavačka, „řekla jsem nevyměňujeme, tak nevyměňujeme."

Paní Douglasová se už chystala odejít, vzteklá a přísahající, že sem více nevkročí, když si jí všiml a pozdravil ji vedoucí oddělení, kterýji už léta znal. Paní Douglasová mu všechno řekla.

Vedoucí vše pozorně vyslechl, prohlédl si kabát a řekl: „Výprodej je bez vracení, abychom se zbavili zboží na konci sezóny. Ale to se nevztahuje na poškozené zboží. Samozřejmě to opravíme, nebo vám vrátíme peníze. Podle vašeho přání."

Jaký rozdíl v zacházení! Kdyby vedoucí nebyl býval šel kolem a nevyslechl zákaznici, byl by „štamgast" navždy ztracen.

Naslouchat je důležité v byznysu i doma. „Byznysem" Millie Espositové z Crotonu nad Hudsonem ve státě New York bylo pozorně naslouchat, když některé z jejích dětí s ní chtělo mluvit. Jednoho večera seděla v kuchyni se svým synem Robertem. Po krátké diskusi o něčem, co Roberta zajímalo, řekl: „Maminko, já vím, že mě máš moc ráda."

Dojatá paní Espositová řekla: „Samozřejmě že tě mám moc ráda. Pochyboval jsi snad o tom?"

Robert odpověděl: „Ne, ale já to vím právě podle toho, že kdykoliv chci s tebou o něčem mluvit, všeho necháš a posloucháš, co říkám."

Věčný kverulant, ba i nejzarytější kritik často změkne a zkrotne v přítomnosti trpělivého posluchače, který s ním sympatizuje - posluchače, který mlčí, když se rozzlobený pedant nadme jako kobra a prská jed. Příklad. Před několika lety zjistila Newyorská telefonní společnost, že má před sebou jednoho z nejzběsilejších účastníků, který nadával i „slečně z centrály". A jak nadával! Zrovna zuřil. Hrozil, že roztříská telefon na cimprcampr. Nechtěl platit jisté poplatky, že prý jsou mu vyměřovány nesprávně. Psal novinám, zasypával stížnostmi státní kontrolu a telefonní společnost několikrát žaloval.

Až jednou k němu společnost poslala jednoho ze svých nejlepších „odstraňovačů závad", abys ním promluvil. Dotyčný zástupce mlčky nechal toho sršatce, aby si ulevil, poslouchal, kýval a souhlasil.

„Řádil bez ustání, poslouchal jsem ho bezmála tři čtvrti hodiny," vyprávěl tento zástupce společnosti o své zkušenosti v našem kursu. „Přišel jsem podruhé a zase jsem ho jen poslouchal. Byl jsem u něho celkem čtyřikrát a než jsem při čtvrté návštěvě od něho odešel, stal jsem se zakládajícím členem organizace, kterou založil a nazval ‚Společnost na ochranu telefonních účastníků‘. Jsem členem dodnes a pokud vím, kromě toho muže jsem jediný na celém světě.

Poslouchal jsem ho a dával mu za pravdu ve všem, nač si stěžoval. Ještě nikdy neměl příležitost mluvit s úředníkem telefonní společnosti a choval se téměř přátelsky. Nezmínil jsem se, proč jsem k němu přišel, ani při první, ani při druhé, ani při třetí návštěvě, teprve při čtvrté jsem celou věc skoncoval: zaplatil mi všechny dlužné telefonní poplatky a poprvé ve svém sporu s naší telefonní společností odvolal své stížnosti."

Není pochyby, že se ten pán pokládal za svatého křižáka, který brání práva veřejnosti před necitelným vykořisťováním. Ve skutečnosti se potřeboval cítit důležitý. Zprvu tento pocit ukájel kverulantstvím a žalobami, jakmile však tu jeho potřebu uspokojil zástupce telefonní společnosti, rozplynuly se jeho domnělé křivdy jako pára nad hrncem.

Jednou ráno, před lety, vrazil rozzlobený zákazník do kanceláře Juliana E. Detmera, zakladatele Detmerovy společnosti, která se později stala největším dodavatelem krejčovských příprav na světě.

„Ten člověk nám byl dlužen pouhých pár dolarů," vysvětloval pan Detmer. „Popíral to, ale věděli jsme, že neprávem. Proto naše účtárna naléhala na zaplacení. Když dostal od nás několik upomínek, přijel do Chicaga a spěchal ke mně do kanceláře oznámit, že nejen že nezaplatí onu pohledávku, ale také že nekoupí od naší společnosti už ani za cent.

Vyslechl jsem trpělivě všechno, co měl na srdci. Měl jsem sice chuť ho přerušit, ale uvědomil jsem si, že by to nebylo taktické. I nechal jsem ho, aby se vypovídal. Když svou řeč ukončil a byl v lepší náladě, řekl jsem mu klidně: ‚Musím vám poděkovat, že jste přijel do Chicaga a zašel k nám. Prokázal jste mi laskavost, neboť způsobila-li vám naše účtárna nepříjemnosti, mohla by je způsobit i jiným dobrým zákazníkům, a to by bylo opravdu zlé. Věřte mi, že vás poslouchám velmi pozorně.‘

Citlivě zacházejme s podvědomím druhého. Jeho tendenci k oponování nepředěláme. Takový už je náš mozek. Připusťme druhému co nejvíce, ať jeho hormonální látky odpovídající oponování mohou volně odtékat do žilního řečiště (viz kapitola

o vědomí a podvědomí). Zatím je tato zákonitost mezi obyvatelstvem tak málo známa, že když ji někdo zná a veřejně použije, je to senzace na první stránky novin (v Mladé frontě Dnes a 100 + 1ZZ se v roce 1991 nadšeně psalo, že „přípustek“ umějí člen vlády ČSFR Vladimír Dlouhý i šéf Volkswagenu Carl Hahn). Až to bude umět každý lepší studentík gymnázia, nebude se muset o tom tolik psát.

Na takovou odpověď nebyl připraven. Myslím, že byl trochu zklaman - přišel do Chicaga, aby mi to jaksepatří vytmavil, a já, místo abych se s ním přel, ho ubezpečuji, že ten jeho patnáctidolarový dluh z knih vymažeme, protože si spíše pamatuje on, jak je to s jeho jedním účtem, než naši zaměstnanci, když jich mají na starosti několik tisíc.

Řekl jsem mu, že pinč chápu jeho pocity, a kdybych byl na jeho místě, cítil bych se stejně. Protože nechtěl již od nás kupovat, doporučil jsem mu jiného dodavatele.

Dříve, kdykoli přijel do Chicaga, jsme spolu svačovali, a proto jsem ho pozval na svačinu i tentokrát. Zdráhal se, ale když jsme se zase vrátili do kanceláře, objednal mnohem víc než dříve. Vrátil se domů uspokojen a rozhodl se, že se k nám zachová tak slušně, jako my k němu. Prohlédl své účty, zjistil, že ten náš účet založil a poslal nám šek na patnáct dolarů s patřičnými omluvami. Zůstal přítelem a zákazníkem naší firmy i nadále."

Před lety jeden chudý holandský vystěhovalecký chlapec umýval po vyučování okna v pekárně za padesát centů týdně, a jeho rodina byla tak chudá, že musil sbírat každý den po ulicích kousky uhlí. Tento chlapec, jménem Edward Bok, chodil všehovšudy jen šest let do školy, ale vypracoval se na nejúspěšnějšího redaktora časopisů, jakého zná americká žurnalistika. Jak to dokázal? Je to dlouhá historie, ale můžeme aspoň stručně vylíčit, jak začal.

Začal tím, že uplatňoval zásady hlásané v této kapitole. Ve třinácti opustil školu a stal se poslůčkem u společnosti Western Union s týdenním platem šesti dolarů pětadvaceti centů. Ale ani chvíli se nevzdal myšlenky na vzdělání. Začal se vzdělávat sám. Spořil na jízděném a odpustil si svačiny, až měl tolik, že si mohl koupit Americkou biografii. Četl v ní životopisy vynikajících lidí a psal jim, aby mu pověděli víc o svém mládí. Uměl dobře poslouchat a přiměl slavné lidi, aby vyprávěli o sobě. Napsal generálu Jamesu A. Garfieldovi, který tehdy kandidoval na prezidentství, a tázal se ho, zda jako chlapec netahal lodi na průplavu. A Garfield mu odpověděl. Napsal také generálu Grantovi a ptal se ho na jisté bitvy. Grant mu nakreslil mapu, pozval ho, čtrnáctiletého chlapce, na oběd a hovořil s ním celý večer. Emersona přiměl, aby se o sobě rozhovořil. Zanedlouho si ten

poslíček u Western Unionu dopisoval s nejznamenitějšími osobami celého národa: s Emersonem, s Phillipsem Brooksem, s Oliverem Wendellem Holmesem, s Longfellowem, s paní Lincolnovou, s Louisou May Alcottovou, s generálem Shermanem a s Jeffersonem Davi- sem.

A nejenže si s těmito významnými osobnostmi dopisoval, ale když měl volno, mnohé navštívil a byl u nich vítaným hostem. Tyto zkušenosti mu dodaly neocenitelnou sebedůvěru. Oni mužové a ženy v něm vzbudili ušlechtilé touhy, které úplně změnilý jeho život. A to všechno - opakuji - jen proto, že uplatňoval zásady, o nichž tu pojedná- váme.

Isaac F. Marcosson, světový přeborník v interviewování význam- ných osobností, prohlásil, že mnozí lidé nezanechají příznivý dojem proto, že nedovedou pozorně poslouchat. „Tolik myslí na to, co chtějí sami říci, že ani neposlouchají. Významní lidé mi řekli, že mají raději dobré posluchače než dobré vypravěče. Zdá se, že schopnost poslou- chat je vzácnější než jiné vlastnosti.“

A po pozorném posluchači žízni nejen významní lidé, ale i lidé prostí. Jak to jednou napsal Reader's Digest: „Mnoho lidí volá lékaře, ač potřebují jen posluchače.“

V nejhorších dobách války Severu proti Jihu napsal Lincoln starému známému ze Springfieldu, aby ho navštívil ve Washingtonu. Že si s ním musí o něčem pohovořit. Starý soused přišel do Bílého domu a Lincoln s ním hovořil několik hodin o tom, je-li radno vydat proklamaci osvobozující otroky. Probral všechny důvody pro i proti a potom předčítal dopisy a články v novinách: v jedněch mu vytýkali, že otroky neosvobozuje, v druhých zase na něho útočili ze strachu, aby je neosvobozoval. Po tomto několikahodinovém rozhovoru potřásl Lincoln starému sousedu rukou, popřál mu dobrou noc a poslal ho zase domů, aniž se ho optal, co on o té věci soudí. Vedl jen monolog. Podle všeho si tak tříbil myšlenky. „Zdá se, že mu bylo po té rozmluvě snáze,“ řekl ten jeho starý známý. Lincoln nepotřeboval rady. Potře- boval jen přátelského, sympatizujícího posluchače, jemuž by mohl otevřít své nitro. Něco takového potřebujeme všichni, jsme-li v ne- snázích. Potřebuje to často podrážděný zákazník, nespokojený za- městnanec nebo přítel, jemuž bylo ublíženo.

Jedním z největších posluchačů moderní doby byl Sigmund Freud. jeden z lidí, kteří se s ním setkali, to popisoval: „Zaujalo mě to tak sil- ně, že to nikdy nezapomenu. Měl vlastnosti, které jsem nikdy u nikoho jiného neviděl. Tak soustředěnou pozornost jsem nikdy nezažil. Nešlo o žádný takový pohled, který by vás probodával až na dno duše.“

Jeho oči byly mírné a geniální. Hlas hluboký a laskavý. Gesta minimální. Ale pozornost a ocenění všeho, co jsem řekl, byť i špatně, byla neobyčejná. *Nemáte ponětí, co to znamená, když vás někdo vyslechne takovýmto způsobem.*"

Chcete-li vědět, jak to udělat, aby se vám lidé vyhýbali, ba dokonce vámi pohrdali, tady máte recept: Nikdy nikoho dlouho neposlouchejte. Mluvte neustále jen o sobě. Napadne-li vás něco při řeči druhého, nenechte ho domluvit. Není tak chytrý jako vy. Proč mařit čas posloucháním jeho hloupých žvástů? Vskočte mu do řeči vpůli věty!

Znáte lidi, kteří si v tom libují? Já naneštěstí takové lidi znám a nejpodivnější je, že někteří zauímají významné společenské postavení. Namyšlenci jsou to, nic jiného než namyšlenci, zmámení vlastním já, opilí pocitem vlastní důležitosti.

Člověk, který vypráví jen o sobě, ten také myslí jen na sebe. A „člověk, který myslí jen na sebe," praví dr. Nicholas Murray Butler, rektor Kolumbijské univerzity, „je nenapravitelně nevzdělaný. Je nevzdělaný, i kdyby absolvoval bůhví kolik škol."

Proto, chcete-li být dobrými partnery v rozhovorech, buďte bedlivými posluchači. Chcete-li být zajímaví, zajímejte se. Ptejte se na věci, na něž druhý rád odpovídá. Přimějte ho, aby vyprávěl o sobě a o tom, co vykonal.

Pamatujte, že člověk, s nímž hovoříte, má stokrát větší zájem o sebe, o své zájmy a o své problémy, než o vás a o vaše problémy. Má-li bolení zubů, znamená to pro něj víc, než hlad v Číně, který zahubí na milión lidí. A nežit na krku ho zajímá víc, než čtyřicet zemětřesení v Africe. Na to myslíte, až se dáte s někým do hovoru.

PRAVIDLO 4

Buďte pozornými posluchači.
Mějte druhé k tomu, aby hovořili o sobě.

Kapitola pátá

JAK ZAUJMOUT LIDI

Kdokoli navštívil Theodora Roosevelta v Oyster Bay, každý byl překvapen jeho rozsáhlými a rozmanitými vědomostmi. Ať to byl kovboj nebo voják, newyorský politik nebo diplomat, všem dovedl Roosevelt něco povědět. A jak to dokázal? Prostě. Kdykoli očekával návštěvu, četl dlouho do noci o věci, o níž věděl, že se o ní jeho host zajímá.

Jako všichni vůdčí činitelé věděl i on, *že nejsnáze najdeme cestu k srdci člověka, hovoříme-li s ním o věcech, které jsou mu nejmilejší.* Další podoba zvyšování kladného zájmu druhé osoby.

Geniální William Lyon Phelps, kdysi profesor literatury na Yalské univerzitě, si tuto zásadu uvědomil velice brzy. „Když mi bylo osm let, navštívil jsem o prázdninách svou tetu Libby Linsleyovou v Stratfordu na řece Houseaticu,” píše Phelps v eseji *Lidská povaha* [Human Nature]. „Jednou k nám přišel muž v prostředních letech a po zdvořilém uvítání s tetou věnoval pozornost mně. Tehdy jsem se velmi zajímal o čluny a on se mnou celou dobu hovořil jenom o nich. Když odešel, mluvil jsem o něm s nadšením. Jaký je to člověk! A jak se zajímá o čluny! Teta mi řekla, že to je advokát z New Yorku a o čluny že se nezajímá ani trošku. ‚Proč tedy pořád hovořil jen o nich?’ ‚Protože je to gentleman. *Viděl, že se zajímáš o čluny ty, a proto hovořil o věcech, o nichž věděl, že tě budou zajímat a líbit se ti. Snažil se být příjemný.*’

Nikdy jsem na tuto tetinu poznámku nezapomněl,” dodává Phelps.

Když jsem psal tuto kapitolu, měl jsem před sebou dopis od Edwarda L. Chalifa, významného činitele ve skautském hnutí.

„Jednou jsem potřeboval peněžní podporu,” píše Chalif. „V Evropě se chystalo velké skautské jamboree a bylo třeba, aby předseda jednoho z největších amerických průmyslových podniků zaplatil jednomu z našich skautů cestovní vydání. Dříve než jsem se k dotyčnému předsedovi vypravil, dověděl jsem se, že podepsal šek na milión dolarů, a když byl splacen, že si jej dal za rámeček.

Proto první, nač jsem se ho ptal, když jsem vešel do jeho kanceláře, byl ten šek. Šek na milión dolarů! Řekl jsem mu, že jsem slyšel poprvé, že někdo někdy vypsál takový šek, a že bych rád pověděl našim chlapcům, že jsem jej viděl na vlastní oči. Ukázal mi jej ochotně. Divil jsem se a prosil jsem ho, aby mi pověděl, jak se stalo, že takovou částku podepsal.”

Všimli jste si, že pan Chalif nezačal hned o skautech, ani o jamboree v Evropě, ani o tom, *co by rád?* Hovořil o tom, co zajímalo toho druhého. Tu je výsledek:

„Vzápětí se ten předseda zeptal: ‚Mimochodem, proč vlastně jste ke mně přišel?‘ Pověděl jsem mu proč.

K mému velkému překvapení,“ pokračoval pan Chalif, „mi dal hned nejen, oč jsem žádal, ale mnohem víc. Žádal jsem ho, aby poslal do Evropy jednoho skauta, poslal jich pět a mne s nimi, dal mi šek na tisíc dolarů a řekl, abychom zůstali v Evropě sedm týdnů. Také mi dal doporučení na předsedy fdiálek, aby nám byli k dispozici. Sám se pak s námi sešel v Paříži a provedl nás po ní. Potom zaměstnal několik našich chlapců, jejichž rodinám se vedlo špatně, a podnes sám hodně pracuje v naší skupině.

Jsem přesvědčen, kdybych byl nezjistil, co ho zajímá a nebyl ho napřed zaujal, nebyl bych ho získal zdaleka tak snadno.“

Vzpomínám si na své první setkání s dr. Jiřím Tomanem v roce 1981 v kavárně Slávia na Národní třídě. Zpětně si po letech promítám jeho slova, jeho jednání s obsluhujícím personálem (všiml si, že účtující číšník měl drobné místo v kapse ve „šrajtofli“, hned to okomentoval a vystoupil tak z anonymity řadových hostů) i jednání se mnou. Chválil (až moc) moje sporé pokusy a dokonce si jednu chvíli vytáhl kartičku, a jal se zapisovat mé připomínky k jeho nejnovější knížce. On, autor desítek svazků, co do jejich počtu a nákladu druhý nejvydávanější autor nakladatelství Svoboda (po jistém V. I. Leninovi) si zapisoval rozumy pětadvacetiletého kluka, úplné odborné nuly.

Znal Emersonovo pravidlo.

Hodí se však tento způsob jednání pro obchodní život? Podívejme se na to. Vezměme případ Henryho G. Duvernoye od firmy Duvernoy a syn, jedné z největších pekáren v New Yorku.

Pan Duvernoy se pokoušel dodávat chléb jistému newyorskému hotelu. Týden co týden po čtyři léta navštěvoval v té věci ředitele hotelu. Dokonce se v tom hotelu i ubytoval a stravoval, jen aby tu objednávku dostal. Ale nepochodil.

„Když jsem prostudoval všechny způsoby, jak jednat s lidmi, umínil jsem si, že změním taktiku. Rozhodl jsem se vypátrat, co zajímá toho člověka, čím je zaujat.

Každý má někde slabinu. Svůdníky to zajímá spíše u žen (fasciňuje je stará pravda, že každá žena se dá svést, jen to chce vhodné místo, dobu a předmět konverzace), manažery to zajímá coby vlastnost každého jejich potenciálního obchodního partnera.

Zjistil jsem, že je členem společnosti hoteliérů 'Greeters of America'. (Jakási zárodečná podoba hotelových společností takového typu, jako je např. dnes Hilton.) A nebyl jen prostým členem - byl tak nadšen touto věcí, že se stal předsedou této společnosti a dokonce i předsedou mezinárodní asociace těchto společností. Musel být na každém sjezdu, kdyby se byl konal nevím kde i kdyby tam byl měl letět přes hory a doly nebo jet přes pouště a oceány.

Proto, když jsem se s ním druhý den sešel, začal jsem hned o jejich spolku. Měli jste ho slyšet! Půl hodiny mi vykládal o těch 'Greeters...' a celý se jen rozplýval. Bylo vidět, že je to jeho koníček, že by za to dal život. I mne 'uvrtil', abych se stal členem jejich sdružení.

O dodávkách chleba jsem se tentokrát ani nezmínil. Za několik dní mi však telefonoval správce jeho hotelu, abych tam přišel s nabídkou.

'Nevím, jak jste učaroval našemu šéfovi,' uvítal mě správce, 'ale rozhodně nad vás není!'

Považte, plná čtyři léta jsem do toho člověka mluvil, jen abych dostal od něho zakázku, a mluvil bych dodnes, kdybych si nedal konečně práci a nevypátral, *co zajímá jeho a o čem on rád hovoří.*"

Edward E. Harriman z Hagerstownu ve státě Maryland si po své vojenské službě zvolil za bydliště krásné Cumberland Valley. Bohužel zde v té době byla nouze o zaměstnání. Po nevelkém pátrání odhalil, že většinu společností zde vlastní nebo kontroluje nevšední podnikatel R. J. Funkhouser. Jeho vzestup z chudoby k bohatství vnukl Harrimanovi tajný plán. Funkhouser byl však známý tím, že je vůči uchazečům o práci nepřístupný. Harriman napsal:

„Ptal jsem se řady lidí a zjistil jsem, že jeho (Funkhouserův) zájem je nejvíce zaměřen na získání moci a peněz. Chránil se před lidmi jako já přísnou sekretářkou. Promyslel jsem si tedy její zájmy a cíle, a teprve pak jsem se odhodlal k neohlášené návštěvě.

Byla Funkhouserovou pravou rukou asi patnáct let. Když jsem jí řekl, že mám pro šéfa návrh, který může vyústit v jeho finanční i politický úspěch, byla nadšena. Po rozhovoru mi sjednala setkání se svým šéfem.

Vstoupil jsem do jeho obrovské a impozantní kanceláře s předsevzetím nemluvit přímo o pracovním místě. Seděl za širokým vyřezávaným stolem a zíral na mne: 'Tak co byste rád, mladý muži?'

Řekl jsem: Pane Funkhouser, myslím, že jsem schopen vám vydělat peníze. Okamžitě vyrostl a nabídl mi široké pohodlné křeslo. Vyjmenoval jsem mu své nápady a kvalifikaci, která mi umožňuje je uskutečnit tak, aby pomohly jeho úspěchu obchodnímu i osobnímu. Ihned mě přijal. Přes dvacet let jsem dělal kariéru v jeho podnicích a oba jsme prosperovali.

Hovor o tom, co zajímá druhé, se vyplácí oběma stranám. Howard Z. Herzig, vynikající odborník na komunikaci mezi pracovníky, se tímto principem vždy řídil. Když se ho ptali, co z toho má, odpověděl, že nejen odměnu od každé osoby zvlášť, ale i celkově - každý hovor s jiným obohacuje jeho život.

PRAVIDLO 5

Hovořte o tom, co zajímá druhého.

Kapitola šestá

JAK SE LIDEM ZALÍBIT NA PRVNÍ POHLED

Stál jsem v řadě u přepážky poštovního úřadu na rohu 33. ulice a 8. třídy a chtěl jsem podat doporučený dopis. Všiml jsem si, že úředník má napilno - váží dopisy, prodává známky, vrací drobné, vydává potvrzenky - věčně stejná a nudná lopota, den co den. I řekl jsem si: „Pokusím se zalichotit tomu chlapíkovi. Má-li se mi to však podařit, musím mu říci něco příjemného.“ Položil jsem si otázku: „Co je na něm opravdu mimořádného?“ Na to bývá někdy nesnadná odpověď, zejména jde-li o cizí lidi. Tentokrát to však bylo snadné, protože měl překrásnou kšticí.

A tak když mi odvažoval dopis, poznamenal jsem: „Co bych dal za to, kdybych měl vaše vlasy.“

Podíval se na mne poněkud překvapen a celý zazářil. „Už nejsou jako kdysi,“ řekl skromně. Ujišťoval jsem ho, že třebaže nejsou jaké bývaly, jsou stále skvělé. Byl potěšen. Prohodili jsme několik přívětivých vět a poslední jeho slova byla: „Mnoha lidem se mé vlasy líbily.“

Sázím se, že ten chlap měl po celý den lepší náladu. Sázím se, že se večer pochlubil ženě. Sázím se, že se podíval do zrcadla a řekl si: „Není to se mnou ještě tak zlé!“

Když jsem se kdysi o té příhodě zmínil ve společnosti, kdosi se otázal: „Co jste vlastně od něho chtěl?“

Co jsem od něho chtěl!!! Co jsem od něho chtěl!!!

Kdybychom byli opravdu tak odporně sobečtí, že bychom nedovedli poskytnout trochu povzbuzení a chvály, aniž bychom hned za to něco nechtěli, dopadlo by to s námi bledě. A věru že bychom si to zasloužili.

Ano, chtěl jsem něco od toho chlapíka. Něco, co se penězi nedá zaplatit. A dostal jsem to. Měl jsem vědomí, že jsem mu poskytl cosi, co mi nemůže vůbec oplatit. Měl jsem dobrý pocit, který mi zůstal ještě dlouho a dlouho v paměti.

Je jeden veledůležitý zákon lidského chování. Jsme-li ho pamětlivi, nestane se nám téměř nikdy nic nepříjemného. Dbáme-li ho, budeme mít opravdu nespočetné přátele a budeme šťastni. Jakmile jej porušíme, vzápětí budeme mít jen samé nepříjemnosti. Tento zákon zní: *Vždy dbejte, aby se druhý cítil důležitý.* Uvedl jsem již, co o tom říká profesor John Dewey, že nejhlubší pud v lidské přirozenosti je touha cítit se důležitý. Zmínil jsem se, že tímto pudem se lišíme od zvířat.

Stejného mínění byl i William James. A tento pud je zdrojem civilizace samé.

Po tisíciletí přemýšleli filosofové o pravidlech komunikace mezi lidmi a z jejich přemýšlení vzešel jen jeden důležitý závěr. Tento závěr je starý jako samy dějiny. Již Zarathustra jej vštěpoval svým uctívačům ohně v Persii před třemi tisíci lety. Konfucius jej hlásal v Číně před pětadvaceti stoletími. Lao-c', zakladatel taoismu, mu učil své žáky v údolí Hanu. Buddha jej kázal na březích posvátného Gangu pět set let před Kristem. Svaté knihy indické učily tomuto pravidlu ještě o tisíc let dříve. Ježíš mu učil mezi kamenitými pahorky judskými před devatenácti stoletími. A shrnul jej v jednom výroku, snad nejdůležitějším to pravidle v historii lidstva:

„ Co nechceš, aby ti jiní činili, nečiň ty jim. ”

Přejete si, aby lidé, s nimiž se stýkáte, s vámi souhlasili? Přejete si, abyste byli oceněni podle své skutečné hodnoty? Rádi byste měli pocit, že něco znamenáte v tom malém světě kolem sebe? Nepřejete si povrchní, falešné pochlebování, toužíte po poctivém poznání? Chcete, aby vaši přátelé a společníci byli podle výroku Schwabova poctivě uznáni a nešetřili chválou? Všichni si to přejeme.

Proto dbejme tohoto zlatého pravidla a číňme druhým to, co si přejeme, aby oni činili nám.

Jak? Kdy? Kde? Odpověď zní: stále a všude.

David G. Smith z Eau Claire ve státě Wisconsin jednou v kursu řekl, jak zvládl choulostivou situaci, kdy byl požádán, aby dohlížel během dobročinného koncertu na stánek s občerstvením.

„Toho večera jsem přijel do parku a viděl dvě starší paní, jak stojí u stánku s občerstvením v mizerné náladě. Očividně si každá z nich myslela, že zodpovědná za dohled je ona. Když jsem tak stál a dumal, co dále, objevil se jeden z členů sponzorského výboru a dal mi pokladnu s díky za mou funkci. Představil mi Rózu a Janu jakožto mé pomocnice. A zmizel.

Rozhostilo se ticho. Uvědomil jsem si, že pokladna je symbolem authority. Dal jsem pokladnu Róze a vysvětlil jí, že nebudu schopen postarat se tak dobře o to, aby peníze seděly. A že budu mnohem klidnější, když se postará ona. Pak jsem navrhl Janě, aby ukázala dvěma mladým k tomu určeným pomocníkům, jak zacházet se strojem na sifon. Požádal jsem ji, ať dohlédne na tyto věci.

Obdobnou fintou vedoucí brainstormingových týmů zvládají nepopulární úkol vybrat si zapisovatelku. Dělají to tak, že dotyčná je výběrem své osoby vždy potěšena.

Večer byl velmi hezký. Róza si spokojeně počítala penízky, Jana pérovala mladé u sifonu a já si užíval koncertu.

Nečekejte s uplatňováním této filozofie uznání, až snad budete velvyslancem ve Francii nebo předsedou zábavního výboru Obce baráček. Můžete s ní dělat divy každý den.

Například přinese-li vám číšník míchané brambory místo smažených, řeknete mu: „Nerad vás obtěžuji, ale chtěl jsem brambory smažené.“ Sklepník odpoví: „Ale milerád,“ a bude potěšen, že jste k němu vlídní.

Rčení jako například „Nerad vás obtěžuji“, „Byl byste tak laskav“, „Buďte tak dobrý“, „Dovolte“, „Děkuji“ - takovéto drobné zdvořilosti jsou jako olej na mechanismus denní jednotvárné lopoty, jsou to známky dobrého vychování.

Jiný příklad: Četli jste některý román Hall Cainea? Milióny lidí četly jeho romány. Jejich autor byl synem kováře. Chodil jen osm let do školy, ale umíral jako jeden z nejbohatších spisovatelů. Historie jeho života je takováto. Miloval sonety a balady, a proto přímo hltal básně Danta Gabriela Rossettiho. V jedné přednášce pěl samou chválu na Rossettiho umělecké dílo a výtisk té přednášky poslal Rossettimu. „Ten byl potěšen. Mladý člověk, který má tak nadšené mínění o mých schopnostech,“ myslil si asi Rossetti v duchu, „je jistě skvělý.“ I pozval toho syna kováře do Londýna a učinil ho svým tajemníkem. To znamenalo obrat v Caineově životě, protože v tomto novém postavení se stýkal s tehdejšími spisovateli. Dbal jejich rad a dosáhl úspěchů.

Jeho dům Greeba Castle na ostrově Man se stal Mekkou turistů z dalekých krajů. Zanechal jmění na půl třetího miliónu dolarů. Možná, že kdyby nenapsal onen pochvalný esej na Rossettiho, byl by třeba umřel chudý a neznámý.

Tak mocná je poctivá, upřímná chvála.

Rossetti se pokládal za významného člověka. Není divu. Snad každý člověk se pokládá za významného.

Život mnoha lidí by se pravděpodobně změnil, kdyby jim někdy někdo dal pocit důležitosti. Ronald J. Rowland, jeden z lektorů mých kursů v Kalifornii, učí také řemesla a umění. Psal nám o studentovi jménem Chris ze začátečnické třídy řemesel:

„Chris byl velmi tichý, plachý hoch s nízkým sebevědomím. Onen typ, kterému často nevěnujeme pozornost, jakou by zasloužil. Učil jsem kromě jeho třídy i výběrovou třídu. Pro každého studenta bylo symbolem úspěchu dostat se do ní.

Jedné středy pracoval Chris pilně ve své lavici. Jasně jsem cítil, že v tom chlapci dřímá skrytý oheň. Zeptal jsem se jej, zda chce chodit do výběrové třídy. Jak bych si přál, abych vám uměl vylíčit výraz

Chrisovy tváře, snahu nesmělého čtrnáctiletého chlapce potlačit slzy dojetí.

„Já, pane Rowlande? Já jsem tak dobrý?“

„Ano, Chrisi, jsi tak dobrý.“

Musel jsem opustit místnost, neboť slzy stouply tentokrát do mých očí. Toho dne vycházel Chris ze třídy nejméně o pět centimetrů vyšší. Pohlédl na mne jasnýma modrýma očima a řekl: „Děkuji vám, pane Rowlande.“

Chris mě naučil něco, co nikdy nezapomenu - hloubku našeho přání cítit se důležitým. Abych na to pravidlo nikdy nezapomněl, udělal jsem nápis JSI DŮLEŽITÝ a pověsil do čela třídy. Pro všechny, aby to viděli a aby mi to připomínalo, že každý student, na kterého se dívám, je stejně důležitý."

Je nesporné, že snad každý, s nímž přijdete do styku, se domnívá, že vás v něčem převyšuje. A nejjistěji se do jeho přízně dostanete, když mu dáte nějak taktně najevo, že něco ve svém malém světě znamená a že ho upřímně uznáváte.

Vzpomeňte si, co řekl Emerson: „Každý, s nímž se setkám, mne v něčem předčí, a v tom se mohu od něho učit.“

A je tragikomické, že právě lidé, kteří mají nejméně důvodů honosit se svými skutky, nejčastěji zastírají pocit duševní méněcennosti hlasitým pokřikem, lomozem a nadouváním, až to uráží a je to odporné.

Jak to řekl Shakespeare: „Člověk, pyšný člověk, zahalený do trochy autority, hraje před nebesy takové kousky, až to rozplakává anděly.“

Povím vám tři příběhy o tom, jak lidé z praxe užívali v mých kursech s neobyčejnými výsledky uvedených zásad. Nejprve o jednom advokátu z Connecticutu. S ohledem na příbuzné nechce být jmenován, a proto mu říkáme jen pan R.

Brzy poté, co začal chodit do našeho kursu, jel se ženou autem na Long Island na návštěvu k jejím příbuzným. Žena odběhla navštívit mladší příbuzné a ponechala ho pohromadě se svou starou tetou. Protože měl za úkol vylíčit nám v kursu, jak uplatnil zásady, že se mají lidé získávat chválou, rozhodl se, že to zkusí nejprve u té staré paní. Rozhlížel se tedy po něčem, co by mohl upřímně pochválit.

„Tento dům byl postaven asi roku 1890, že ano?“ vyzvídal.

„Ano,“ odpověděla stará paní, „uhodl jste.“

„Připomíná mi můj rodný dům,“ on nato. „Je krásný, dobře stavěný, prostorný. Dnes už se tak dobře nestaví.“

„Máte pravdu," souhlasila stará paní. „Dnešní mladí lidé se nezajímají o pěkné domy. Touží po malém bytu a po elektrické ledničce, jen aby mohli jezdit semtam autem."

„Je to dům vytoužený," pokračovala hlasem, v němž se ozývaly něžné vzpomínky. „Byl stavěn s láskou. Snila jsem o něm s manželem dávno předtím, než jsme jej postavili. Plán jsme si navrhli sami."

Poté ho provedla po domě, a on se upřímně obdivoval krásným pokladům, jaké tu nashromáždila ze svých cest a s nimiž se laskala po celý život: paislevská šála, anglický čajový servis, Wedgwoodův porcelán, francouzská lůžka a křesla, italské malby a hedvábné draperie z jednoho francouzského zámku.

„Když mě všude provedla," řekl pan R., „zavedla mě do garáže. Tam stál na špalcích téměř nový packard." „Tento vůz koupil manžel nedlouho před smrtí," pravila měkce. „Od té doby, co zemřel, jsem do něj nesedla... Vy máte rád pěkné věci, a proto vám jej daruji."

„Co vás to, tetičko, napadá," odpověděl jsem. „Vážím si vaší dobroty, ale takový dar přijmout nemohu. Vždyť ani nejsme příbuzní. Mám vlastní nové auto, a vy máte plno příbuzných, kteří by byli rádi, kdyby ten packard měli." **Nádherná práce s tetiččiným podvědomím. Postup č. 3 - rafinovaný. Přičemž - upřímně míněný.**

„Příbuzných!" zvolala. „Ano, mám příbuzné, kteří čekají na mou smrt, aby ten vůz dostali. Ale nedočkají se ho."

„Nechcete-li jim jej dát, můžete jej snadno prodat," řekl jsem jí.

„Prodat!" zvolala. „Vy myslíte, že bych ten vůz prodala? Myslíte, že bych semohládatnato, jaksivněmjezdícizílidé - vevoze, který mi koupil manžel? Ani mě to nenapadne. Dám jej vám. Vy máte smysl pro krásné věci!"

Nechtěl ten vůz darem, ale také nechtěl starou paní urazit.

Tato paní, samotná v prostorném domě s paislejskými šálami, s francouzskými starožitnostmi a se vzpomínkami, toužila po troše uznání. Byla kdysi mladá, krásná a vyhledávaná. Postavila kdysi dům prohřátý láskou a nashromáždila v něm věci z celé Evropy, jen aby byl krásný. A nyní ve stařecké osamělosti toužila po troše vřelého lidství, potroše uznání - ale nikdo jí ho neposkytl. A když je přece našla jako pramen v poušti, nedovedla projevit svou vděčnost jinak, než darováním packardu.

Druhý příklad. Donald M. McMahon, vedoucí obchodu firmy Lewis & Valentiner, školkařství a zahradní architektura v Rye, vyprávěl zase tento příběh:

Zanedlouho poté, když jsem absolvoval kurs „Jak získávat přátele

a působit na lidi", jsem upravoval park na statku proslulého státního zástupce. Přijel sám majitel, aby mi naznačil, kam mám vysázet řadu rododendronů a azalek.

„Pane prokurátore," řekl jsem mu, „máte znamenitou zálibu. Obdivoval jsem se vašim psům. Chápu, že dostáváte každý rok významání na velké výstavě psů v Madison Square Garden."

Tato pochvala působila divy.

„Máte pravdu," odpověděl oslovený, „se svými psy se znamenitě bavím. Nechcete si prohlédnout psinec?"

Téměř hodinu mi ukazoval psy i ceny, které za ně dostal.

Dokonce mi ukázal jejich rodokmeny a vysvětlil mi, jak vlivem příbuzenství jsou ti psi tak hezcí a chytrí.

Nakonec se mne zeptal: „Máte synka?"

„Mám," já na to.

„Nechtěl by štěně?" vyptával se.

„Ó já, ten by měl radost!"

„Tak vám jedno pošlu," on na to.

A začal o tom, jak to štěně krmit. Potom se zamyslel. „Zapomenete to, když vám to jenom řeknu. Napiši vám to." I zašel do domu, naklepal na stroji rodokmen toho štěněte i návod, jak je krmit, dal mi to i se štěnětem v ceně sto dolarů, věnoval mi pět čtvrtí hodiny výkladu, a to všechno jen proto, že jsem projevil tak upřímný zájem o jeho koníčka a o jeho výsledky.

George Eastman, proslulý zakladatel firmy Kodak, vynálezce fotografického materiálu ve formě filmu, získal jmění několika set miliónů dolarů a stal se jedním z nejproslulejších průmyslníků a obchodníků na světě. A přece přes to všechno toužil po troše uznání právě tak jako vy a já.

Příklad: Před několika lety stavěl Eastman Eastmanovu hudební školu v Rochesteru a Kilbourn Hall, divadlo na počest své matky. O dodávku křesel do obou budov se ucházel James Adamson, předseda Superior Seatong Company v New Yorku. Zatelefonoval Eastmanovu architektovi a ujednali si společnou schůzku s Eastmanem v Rochesteru.

Když Adamson přišel, řekl mu architekt: „Ucházíte se o dodávku křesel, ale mohu vám rovnou říci, že budete-li zdržovat Eastmana déle než pět minut, tak z toho nic nebude. Je to divný patron. Má plno práce, a proto jde hned rovnou k věci."

Adamson se chtěl zařídit podle rady. Když byl uveden do pracovny, všiml si, že se Eastman sklání nad hromadou papírů na psacím sto-

le. Pojednou zvedl hlavu, sňal brýle, šel vstříc architektovi a Adamsonovi a uvítal je: „Dobrý den, pánové, co mohu pro vás udělat?“

Architekt pány představil a Adamson řekl:

„Když jsme na vás čekali, pane Eastmane, obdivoval jsem se vaší pracovně. Jak víte, jsem od nábytkářského řemesla, ale ve svém životě jsem ještě neviděl krásnější pracovnu než je vaše.“

Eastman odpověděl:

„Připomínáte mi cosi, na co jsem již takřka zapomněl. Je opravdu krásná. Velmi se mi líbila, když ji zařídili. Teď však mám na starosti spoustu jiných věcí a mnohdyji nespátřím kolik týdnů.“

Adamson chodil kolem dokola a jezdil dlaní po obložení. „To je anglický dub, že? Má trošku jinou strukturu než dub italský.“

„Ano,“ odvětil Eastman. „Je to anglický dub. Vybral jej pro mne jeden známý, odborník ve vzácných dřevech.“

Potom Eastman provedl Adamsona po pracovně, upozornil na její rozměry, na barvu, na ruční vyřezávání i na jiné věci, které sám pomáhal navrhovat.

Když tak po té pracovně chodili, obdivující tu práci ze dřeva, zastavili se u okna a Eastman upozornil svým skromným, jemným způsobem na různé ústavy, kterými chtěl pomoci lidstvu: na rochesterskou univerzitu, na všeobecnou nemocnici, na homeopatickou nemocnici, na starobinec, na dětskou nemocnici. Adamson blahopřál Eastmanovi upřímně k tomu, jak idealisticky užívá svého bohatství ke zmírnění lidského utrpení. Pojednou otevřel Eastman skleněnou skříň a vyňal z ní první fotografický přístroj na světě - vynález, který si koupil od jednoho Angličana.

Adamson se Eastmana obšírně dotazoval na jeho první zápasy, když začínal svůj podnik, a Eastman se rozhovořil s nostalgií o svém chudobném dětství. Vyprávěl, jak jeho matka, vdova, měla malý penzión, zatímco on si vydělával půl dolaru denně v pojišťovně. Strach z chudoby ho pronásledoval ve dne v noci; i umínil si, že si vydělá tolik, aby se matka nemusila do smrti dřít v tom penziónu. Adamson se vyptával dále a pozorně poslouchal Eastmanovo vyprávění, jak dělal první pokusy se suchými fotografickými deskami, jak pracoval celý den a někdy strávil nad pokusy celou noc, jen chvilkami si zdříml, zatímco se slučovaly všelijaké chemikálie; někdy pracoval a spal oblečen bez přestání tři dny a tři noci.

Bylo čtvrt na jedenáct, když byl Adamson uveden do Eastmanovy pracovny s upozorněním, že se nesmí zdržet déle než pět minut, a zatím uplynuly už dvě hodiny a oni spolu stále ještě hovořili.

Nakonec řekl Eastman Adamsonovi: „Když jsem byl naposled v Japonsku, koupil jsem tam několik židlí, dopravil je domů a postavil

na verandu, na slunce. Protože barva na slunci oprýskala, zašel jsem jednou do města, koupil barvu a natřel ty židle sám. Chtěl byste vidět, jak jsem to svedl? Pojdte se mnou dolů. Posvačíme a já vám to ukážu."

Po svačině ukázal Eastman Adamsonovi ty židle z Japonska: Měly cenu nanejvýš pár dolarů za kus, ale Eastman, který získal jmění na milióny dolarů, se jimi pyšnil, protože je sám natíral.

Zakázka na ona divadelní křesla zněla na 90 000 dolarů. Kdo myslíte, že ji dostal - James Adamson nebo jeho konkurent?

Od těch dob byli Eastman a Adamson nerozlučnými přáteli až do Eastmanovy smrti.

Claude Marais, majitel restaurace ve francouzském Rouenu, těchto principů dbal a zachránil svůj podnik od ztráty klíčové zaměstnankyně. Tato žena byla v jeho firmě pět let a byla živým pojítkem mezi panem Maraisem a jeho jednadvacetičlenným personálem. Šéf byl jednoho dne šokován jejím doporučeným dopisem s žádostí o uvolnění.

Pan Marais vyprávěl: „Byl jsem velmi překvapen. Ba co více - zklamán, protože jsem měl dojem, že jsem s ní jednal vždy fér a byl přístupný jejím potřebám. Byla mi stejně přítelkyní jako zaměstnankyní - a snad právě proto jsem ji považoval za schopnější a měl na ni vyšší požadavky.

Pochopitelně jsem nemohl přijmout její žádost o uvolnění bez vysvětlení. Vzal jsem si ji stranou a řekl jsem: ‚Paulette, chápej, nemohu tě uvolnit. Znamenáš hodně pro mne i pro podnik. Jsi pro úspěch této restaurace stejně důležitá jako já.‘ Opakoval jsem jí to před celým personálem. Pozval jsem ji domů a znovu vypočítával, jak jí důvěřuji - před celou svou rodinou.

Paulette stáhla svou žádost. Dnes se mohu na ni spolehnout jako nikdy předtím. Často to zdůrazním tím, že ocením její práci a dám jí znát, jak je pro mne a pro podnik důležitá."

„Hovořte s člověkem o něm samém," řekl Disraeli, jeden z nejchytřejších lidí, kteří kdy spravovali britskou říši, „a bude vás poslouchat celé hodiny."

PRAVIDLO 6

Upřímně vzbudte v druhém pocit,
že je důležitou osobou.

ZÁVĚRY V KOSTCE

ŠEST ZPŮSOBŮ, JAK SE ZALÍBIT LIDEM

PRAVIDLO 1:

Zajímejte se upřímně o lidi.

PRAVIDLO 2:

Usmívejte se.

PRAVIDLO 3:

Pamatujte si, že vlastní jméno zní člověku nejsladčeji a nejvýznamněji ze všech slov.

PRAVIDLO 4:

Buďte pozornými posluchači. Mějte druhé k tomu, aby hovořili o sobě.

PRAVIDLO 5:

Hovořte o tom, co zajímá druhého.

PRAVIDLO 6:

Upřímně vzbudte v druhém pocit, že je důležitou osobou.

ČÁST III.

JAK PŘESVĚDČIT LIDI

Kapitola první **NEBUDETE MÍT NAVRCH**

Brzy po první světové válce jsem dostal jednou večer v Londýně lekci k nezaplacení. Byl jsem tehdy správcem u sira Rosse Smithe. Ten byl za války australským letcem v Palestině a zanedlouho po uzavření míru udivil svět tím, že obletěl půl zeměkoule ve třiceti dnech. Nikdo před ním se o něco takového nepokusil. Vyvolalo to ohromný rozruch. Australská vláda mu dala 50 000 dolarů a anglický král ho povýšil do rytířského stavu. Nějakou dobu se v britském impériu o nikom tolik nemluvil jako o něm - o anglickém Lindberghovi. Byl jsem jednou na hostině pořádané na jeho počest a můj soused mi vyprávěl humorný příběh na téma: „Náš osud je nakonec v rukou božích, ať se jej pokoušíme sebe víc přitesat.“

Zmínil se, že je to citát z bible. Mýlil se. Věděl jsem, že je to citát ze Shakespeara. Věděl jsem to zcela jistě. Nemohlo být pochybnosti. Chtěl jsem si dodat důležitosti a ukázat, co dovedu, i vystoupil jsem v úloze nežádaného a nevítaného opravce. Stál na svém. Cože? Ze Shakespeara? Nesmysl! To stojí v bibli. Ví to určitě!

Ten umínělec seděl po mé pravici, po levici mi seděl dávný můj známý Frank Gammond. Ten studoval Shakespeara léta letoucí, a proto jsme se domluvili s tím sousedem po pravici, aby nás rozsoudil. Gammond nás poslouchal, dotkl se mne nohou pod stolem a prohlásil: „Mýlíš se, Dale. Pán má pravdu. Ten citát je z bible.“

Když jsme se vraceli v noci domů, řekl jsem Gammondovi:

„Poslouchej, Franku, tys věděl, že je to citát ze Shakespeara!“

„No samozřejmě,“ odpověděl, „je to z Hamleta, jednání páté, výstup druhý. Jenže jsme byli hosty při slavnostní příležitosti, milý Dale. Proč přesvědčovat někoho, že se mýlí? Myslíš, že tě bude mít za to rád? Proč ho nenechat při jeho názoru? Neptal se tě na úsudek. Nestál o něj. Proč se s ním přít? Nikdy nic nežeň na ostří nože.“

„Nežeň to na ostří nože.“ Člověk, který to řekl, již zemřel; ale na jeho poučení jsem nezapomněl dodnes.

Potřeboval jsem toto poučení jako sůl, protože jsem se hrozně rád přel. Jako chlapec jsem se přel s bratrem o všem možném. Potom na učitelském ústavu jsem studoval logiku a argumentaci a zúčastňoval se diskusních soutěží. Bylo na mně vidět, že jsem z Missouri. Musel jsem to přece na sobě dát znát. Potom jsem učil diskusi a argumentaci v New Yorku. A jednou, stydím se to říci, jsem zamýšlel napsat o tom knihu. Od těch dob jsem vyslechl na tisíce argumentů, kritizoval je,

i sám jsem argumentoval a pozoroval účinky. Nakonec jsem dospěl k přesvědčení, že pod sluncem je jen jeden způsob, jak se přít s nejlepším výsledkem, a to - nepřít se vůbec. Vyhýbejte se sporům jako zmijím a zemětřesení.

V minulosti člověka, který něco vynikajícím způsobem ovládá, téměř vždy najdeme situace, kdy byl v daném oboru mezi nejhoršími. Kdy obrazně nebo doslova propadal. Kolik světových kulturistů se rekrutuje ze slaboučkových, podvyživených dětí, které všichni bili a posmívali se jim. Jen silný záporný zájem je schopen vytvořit tak silnou hladinu koncentrace, že se dostaví vynikající úspěch. Mohu uvést názorný příklad z filmu O. Lipského Adéla ještě nevečeřela. Krásná konkretizace koncentračního psychomatematického vzorečku a role záporného zájmu v něm. Krásné ztvárnění Milošem Kopeckým. Podívejte se někdy znovu, třeba na videu.

V devíti případech z desíti skončí spor tím, že obě strany jsou ještě pevněji přesvědčeny, že mají pravdu.

Nemůžete mít navrch. Protože ať vyhraje nebo prohraje, ve skutečnosti vždy jen prohraje. Proč? Dejme tomu, že triumfujete nad druhým, že jeho důvody rozdrtíte na padrť a dokážete mu, že nemá pravdu. Nuže? Vám bude dobře. A on? Vzbudili jste v něm pocit ponížení. Zranili jste jeho pýchu. Bude mít na vás zlost, že jste vyhráli.

JE-LI KDO PROTI SVÉ VŮLI PŘESVĚDČEN, ZŮSTÁVÁ SVÉMU MÍNĚNÍ VĚREN.

Před lety se dal zapsat do jednoho mého kursu bojovný Ir, jakýsi Patrick J. O'Haire. **Nemel** valné vzdělání, ale hrozně rád se přel. Býval kdysi řidičem a potom začal prodávat nákladní auta. Protože se mu v této činnosti nedařilo, dal se zapsat do našeho kursu. Netrvalo dlouho a vytáhli jsme z něj, proč neměl úspěch - věčně se totiž přel a hádal s potenciálními zákazníky. Pohaněl-li někdo vozy, které prodával, hned zlostí zrudl a hrr na toho pochybovače. A nejednou vyhrál. Jak se mi později svěřil: „Často jsem si řekl na odchodu od některého zákazníka: ‚Tojsem mu to vytmavil!‘ Ano, vytmavil, ale nic neprodal.”

První, čemu jsem musel Patrika J. O'Haira naučit, nebylo, jak má mluvit - ze všeho nejdříve jsem se ho pokusil odnaučit mluvit a vštípit mu, že se nemá přít.

Nyní je O'Haire hvězdou mezi zástupci White Motor Company v New Yorku. Jak to dokázal? Ať nám to poví sám: „Když dnes něko-

ho navštívím a on mi řekne: ‚Cože? Nákladní auto White Motor Co.? Nestojí za nic. Nevzal bych je ani zadarmo, koupím si auto od Whoseits Co.!', odpovím mu: ‚Máte pravdu, nákladní auto od Whoseits Co. je dobré. Koupíte-li je, nechybíte. Vyrábí je znamenitý podnik a prodávají důvěryhodní lidé.'

Vy už víte, že O'Haire mohl svou pozici ještě posílit, kdyby zákazníkovi koupil u konkurence přímo příkazal. A u své firmy přísně zakázal (řešení ě. 3). Co by si řeklo zákazníkovo oponující podvědomí? („Mně přece nebude nikdo příkazovat, abych si koupil náklad'ák od Whoseits Co. Já a pouze JÁ rozhodnu...") A je vyhráno.

Ten člověk oněmí. Nemůže se přít. Řekne-li, že auto od Whoseits Co. je nejlepší a já mu přisvědčím, je v koncích. Nemůže opakovat do večera ‚je nejlepší', když mu dám za pravdu. Přestaneme o autu Whoseits Co. hovořit a já začnu vykládat o přednostech auta naší společnosti.

Kdysi mne každý takový rozumbrada hrozně dopálil. Začal jsem se s ním hádat o autu Whoseits Co. A čím víc jsem se s ním hádal, tím byl zarputilejší a čím víc se přel, tím zaujatější byl pro vůz naší konkurence.

Když si na to vzpomenu, divím se, že jsem vůbec něco prodal. Promarnil jsem léta dohadováním a přením. Dnes jsem zticha. Vyplácí se to."

Jak říkával starý, moudrý Benjamin Franklin:

„Přete-li se, potíráte-li někoho a odporujete-li mu, snad někdy vyhrajete, ale bude to vítězství plané, protože váš protivník nebude přesvědčen doopravdy."

Spočítejte si to sami. Co byste si přáli více: plané teatrální vítězství nebo dobrou vůli? Zřídka můžeme dosáhnout obojího.

Jednou přinesl The Boston Transcript tuto příznačnou rýmovačku:

Tu pozůstatky Viléma Truldy jsou,
který až do smrti šel cestou svou.
Měl pravdu, svatou pravdu, dokud žil,
a přec umřel, jako kdyby se byl mýlil.

Můžete mít pravdu, svatou pravdu, když se oháníte svými argumenty, ale dokážete tím u druhého asi tolik, jako kdybyste pravdu neměli.

Daňový poradce Frederick S. Parsons se přel a diskutoval plnou hodinu s berním inspektorem. Šlo o 9 000 dolarů. Parsons tvrdil, že je

to nedobytná pohledávka, že ty peníze nikdy nevyinkasují, a proto nemohou být zdaněny. „Cože, nedobytná pohledávka?“ opáčil inspektor. „Ta se musí zdanit.“

„Ten inspektor byl studený, domýšlivý a umíněný,“ řekl o něm Parsons, když nám o tom vyprávěl v kursu. „Rozumné důvody ani fakta na něj neplatily... Čím více jsme se přeli, tím víc trval na svém. Umínil jsem si tedy, že se s ním přít nebudu, že začnu o něčem jiném a že mu polichotím.“

Řekl jsem: Myslím, že ta naše věc je maličností proti důležitým a nesnadným věcem, o nichž musíte rozhodovat. Studoval jsem sice finanční vědu, ale jen z knih. Vy jste získal své znalosti z živé praxe. Tak bych si někdy přál být na vašem místě. To bych se mnohému přiučil. Říkal jsem to docela upřímně.

Tu se inspektor vzpřímil, opřel se o lenoch křesla a rozhovořil se široce a dlouze o své práci. Vyprávěl mi, na jak mazané podvody přišel. Tón jeho řeči byl stále přívětivější a pojednou začal o svých dětech. Na rozloučenou mi řekl, že o mé věci bude ještě přemýšlet a pošle mi rozhodnutí v několika dnech.

Za tři dny mne navštívil a prohlásil, že nechal daňový výkaz tak, jak byl vyplněn.“

Tento berní inspektor je ukázkou nejobvyklejší lidské slabosti. Chtěl být důležitý a pokud se s ním Parsons přel, ukazoval svou důležitost důrazným uplatňováním své autority. Jakmile však druhá strana jeho důležitost uznala, jakmile se přestali přít a on mohl ukázat, jaký je chlapík, stal se hned sympatický a laskavý.

Lidská touha po vlastní důležitosti je dobrý sluha, ale zlý pán. Tak jako každá jiná psychická či fyzická síla (oheň, elektřina, láska, ...). Nebo lépe řečeno - zlý pán, ale dobrý sluha. Stačí jen onu sílu správně nasměrovat.

Buddha řekl: „Nenávist není nikdy poražena nenávistí, ale láskou.“ Nedorozumění není nikdy odstraněno hádkou, ale taktem, diplomatičností, snahou o shodu a upřímným přáním podívat se na věc z hlediska druhého.

Lincoln kdysi pokáral mladého důstojníka za to, že se rád hádal se svým druhem. „Kdo chce dokázat co nejvíce,“ řekl mu Lincoln, „nemůže marnit čas osobními spory. A ještě méně si může dovolit nést důsledky, zejména kazit si náladu a ztrácet úctu k sobě. Povolte nejen ve velkých věcech, v nichž nemáte víc pravdy než druhý, ale i v malých, v nichž máte celou pravdu vy. Raději se psu vyhněte, než abyste riskovali, že vás pokouše. Kousnutí už nenapравíte, ani když psa zabijete.“

V časopise Bits and Pieces (vydává The Economic Press, Fairfield) byl článek s několika radami, jak zabránit, aby nesouhlas přerostl v hádku.

Vítejte nesouhlas. Zapamatujte si heslo: „Když dva partneři spolu vždy souhlasí, jeden z nich je zbytečný.“ Objeví-li se něco, na co jste nepomysleli, buďte vděční, že vás na to někdo upozornil. Možná právě tento nesouhlas je vaše šance, jak korigovat své jednání, ještě než uděláte závažnou chybu.

Nepodlehnete svému prvnímu instinktivnímu dojmu. Naší první přirozenou reakcí v nesouhlasné situaci je bránit svůj názor. Buďte opatrní. Zachovejte klid a dejte si pozor na svou první reakci. Může být ne tou nejlepší, ale tou nejhorší.

Mějte pod kontrolou své emoce. Zapamatujte si, že velikost člověka můžeme měřit závažností toho, co jej rozzlobí. Silná myšlenka! Krásně prokouknete skrz naskrz lidi, kteří prohlašují, že se mají hůře než vy, a zároveň nadávají na mnohem větší prkotiny (drobné starosti s nákupy v obchodech, kvalita stravy v závodní kantýně...).

Naslouchejte! Dejte svému oponentovi šanci hovořit. Nechte jej domluvit. Neodporujte, nehajte se, nedebatujte. To jen zvyšuje vzájemné bariéry. Stavějte mosty porozumění. Nezvyšujte bariéry neporozumění.

Hleďte oblasti porozumění. Když jste vyslechli oponenta, hovořte nejprve o tom, v čem se shodujete.

Buďte čestní. Najděte oblasti, kde můžete přiznat svou chybu. A přiznejte ji. Omluvte se za své chyby. To pomůže odzbrojit vašeho oponenta a snížit jeho tendenci bránit se.

Slibte oponentovi, že jeho názory promyslíte. A pečlivě je prostudujte. Upřímně. Váš oponent totiž může mít pravdu. Souhlasit s promyšlením argumentů protivníka je v této fázi snadné. Mnohem horší může být postupovat v rozhovoru rychle kupředu a dotlačit oponenta do pozice, kdy řekne: „Snažil jsem se vám to vysvětlit, ale vy jste mě neposlouchal.“

Upřímně poděkujte oponentům za jejich zájem. Každý, kdo věnuje svůj čas na spor s vámi, je zainteresován na stejné věci jako vy. Posuzujte jej jako člověka, který vám chce opravdu pomoci - azopponenta se může stát přítel. Zvykněme si, že obchod není „hra s nulovým součtem“. Špatně dopadne ten, kdo si myslí, že získá pouze ztrátou druhého. Špatně dopadne stát, kde si to myslí příliš velká část populace.

Odložte akci, abyste dali oběma stranám čas promyslet si problém. Navrhněte novou schůzku téhož dne později nebo zítra, aby mohla

být všechna fakta vzata v úvahu. Všimněte si, že Američana v oblasti byznysu v životě nenapadne odložit něco třeba o týden. Time is money. Při přípravě na tuto novou schůzku si položte tyto upřímné otázky:

Může mít můj oponent pravdu? Částečnou pravdu? Je pravda nebo jádro věci v jeho postoji či argumentech? Chce moje reakce řešit problém nebo chce řešit nějakou mou frustraci? Vzdálí má reakce oponenta ode mne nebo jej přiblíží? Zlepší má reakce mínění dobrých lidí o mně? Jakou cenu zaplatím za to, že vyhraju spor? Pomine nesouhlas, když o něm prostě jen pomlčím? Je v této obtížné situaci pro mne nějaká příležitost?

Operní tenor Jan Peerce řekl po téměř padesátiletém manželství: „Moje žena a já jsme kdysi uzavřeli dohodu a dodržovali ji bez ohledu na to, jak velkou jsme měli na sebe zlost. Když ječí jeden, druhý poslouchá - protože když ječí dva lidé naráz, přestává komunikace. Zbývá jen hluk a špatné vibrace.“

PRAVIDLO 1

Vyhrajete jen tenkrát, když se nepřete.

Kapitola druhá

JAK SI UDĚLÁTE NEPŘÁTELE - A JAK SI JE NEUDĚLÁTE

Když byl Theodor Roosevelt prezidentem, přiznal se, že kdyby měl pravdu alespoň v 75 procentech, že by to bylo více, než může očekávat. Odhadoval-li takto své vyhlídky jeden z nejvýznamnějších lidí dvacátého století, jaké to bude u vás a u mne?

Kdybyste si byli jisti jen na 55 procent, můžete jít na Wall Street a vydělat za den milión dolarů. Ale nemůžete-li si být jist ani na 55 procent, proč vykládáte lidem, že oni se mýlí?

Ze se někdo mýlí, můžete naznačit pouhým pohledem nebo tónem či posunkem stejně výmluvně jako slovy - ale řeknete-li někomu, že se mýlí, myslíte, že vám dá za pravdu? Nikdy! Protože jste se dotkli jeho inteligence, jeho soudnosti, jeho pýchy, jeho sebeúcty. Bude chtít vám to oplatit. Ale změnit mínění ho ani nenapadne. Můžete na něho uplatňovat všechnu logiku Platónovu nebo Kantovu, všechno marné, nepřesvědčíte ho, protože jste ranili jeho city. **Nenechte se, milí čtenáři, svést Carnegieho nadšením. „Nikdy“ je silné slovo. Jde o míru. Jde o to neodporovat druhým častěji, ba mnohem častěji, než se běžně děje. Častěji však neznamená vždy.**

Nikdy nezačínajte: „Chtěl bych vám dokázat to a to.“ To není správné. To je totéž, jako byste řekli: „Jsem chytřejší než vy. Povím vám něco a vy změníte své mínění.“

To už je výzva. To už vyvolává odpor, nutí to vašeho partnera, aby se s vámi chytíl do křížku, než se nadějete.

Je nesnadné přesvědčit lidi, i když jsou okolnosti nejpříznivější. Proč si věc ještě ztěžovat? Proč si stavět do cesty překážky?

Chcete-li něco dokazovat, nezdůrazňujte to. Dokazujte to tak jemně, tak chytře, aby to nikdo netušil. Dobře to vyjádřil Alexander Pope:

„Lidi třeba učit, aby o tom nevěděli, a přicházet s věcmi neznámými, jakoby to byly věci, na které se zapomnělo.“

Na silnou konkretizaci opozičního vztahu vědomí a podvědomí přišli moji žáci při jednom brainstormingu: Chcete-li prosadit na poradě svůj návrh, podejte návrhy dva. Svůj - a opačný. A ten opačný tvrdohlavě prosazujte, tlačte na podvědomí přítomných nadřízených. To by v tom byl čert, aby se nenaštvali a nezvolili vítězně ten druhý - váš.

Před více než třemi sty lety řekl Galileo: „Nelze člověka něčemu naučit; lze mu jen pomoci, aby to sám v sobě objevil.“

Jak to řekl lord Chesterfield svému synovi:

„Bud' moudřejší než jiní, ale neříkej jim to.“

Sokrates opakoval svým athénským stoupencům: „Vím jen jedno - že nic nevím.“

Nemohu přece předpokládat, že jsem chytřejší než Sokrates, a proto jsem přestal lidem říkat, že se mýlí. A vidím, že se to vyplácí.

Řekne-li někdo něco, o čem si myslíte, že to není správné, a dokonce i když s jistotou víte, že je to nesprávné, je lépe začít: „Podívejte se, já o tom soudím jinak, ale snad se mýlím. Často se mýlím. Mýlím-li se, rád se dám poučit. Podívejme se však ještě jednou, jak se věci doopravdy mají!“

Fráze jako: „Snad se mýlím. Často se mýlím. Podívejme se, jak se věci doopravdy mají,“ dělají hotové divy.

Nikdo nemůže nic namítnout, když řeknete: „Snad se mýlím. Podívejme se, jak se věci doopravdy mají.“

Jedním z našich žáků, který používal tento přístup při jednání se zákazníky, byl Harold Reinke, dealer automobilky Dodge v Billingsu ve státě Montana. Vyprávěl, že kvůli tlakům v automobilovém průmyslu byl často při vyřizování stížností tvrdý a otrlý. To způsobovalo vzplanutí emocí, obchodní škody a všeobecnou nelibost.

Řekl před třídou: „Když jsem poznal, že to nikam nevede, zkusil jsem to jinak. Říkal jsem něco v lom smyslu: Naše pobočka udělala tolik chyb, že se často stydím. I ve vašem případě jsme se mohli mýlit. Prosím, povídejte.“

Tento přístup zákazníky ihned odzbrojoval. Časem přicházeli k názoru, že je mnohem rozumnější bavit se o podstatě věci. Skutečné, několik zákazníků mi děkovalo za mé porozumění. A dva z nich dokonce přivedli své přátele, aby si koupili naše auto. V našem vysoce konkurenčním prostředí potřebujeme takových zákazníků co nejvíce. Věřím, že respekt vůči každému mínění zákazníka a diplomatické, zdvořilé zacházení pomáhá porazit konkurenci.“

Nikdy nebudete mít nepříjemnosti, přiznáte-li si, že se můžete mýlit. Přestane všechen spor a druhý se bude pokládat za stejně poctivého, otevřeného a prozíravého jako vy. Vynasnaží se přiznat, že se může mýlit.

Zejména podvědomí ctižádostivých nafoukanců se stane vaším spojencem (Když dokáže přiznat omyl on, tím spíše to dokážu JÁ...).

Víte-li najisto, že se někdo mýlí, a řeknete-li mu to na plná ústa, co se stane? Povím vám jeden příklad. Pan S., mladý newyorský advokát, byl kdysi obhájcem v jedné velmi důležité věci před Nejvyšším

soudem Spojených států. Šlo o velké peníze a o důležitou právní zásadu.

Při jednání se zeptal jeden přísedící soudce pana S.: „Podle ustanovení námořního práva platí omezení na šest let, že ano?“ Pan S. se zarazil, podíval se na soudce a potom vyhrkl: „Vaše ctihodnosti, takové ustanovení není.“

„Nastalo hluboké ticho,“ vyprávěl nám pan S. v jednom našem kursu, „a teplota v soudní síni jakoby klesla na bod mrazu. Měl jsem pravdu. Soudce se mýlil. Ajá mu to řekl. Ale získal jsem ho tím? Ne! Dodnes jsem přesvědčen, že jsem měl právo na své straně i vím, že jsem byl tehdy výmluvnější než obvykle, ale soud jsem nepřesvědčil. Dopustil jsem se hrozných chyby, že jsem řekl velmi vzdělanému a proslulému člověku, že se mýlí.“

Málokdo myslí logicky. Většinou máme předsudky a naše chování je ovlivňováno nejrůznějšími vlastnostmi, jako je například namyšlenost, podezřívavost, obavy, závist, pýcha. A většina občanů je natolik konzervativní, že si nepřeje změnit svůj názor na své náboženství, na svůj účes, na komunismus nebo na Clarka Gableho. Proto, máte-li chuť někomu říci, že se mýlí, přečtěte si laskavě každý den před snídaní tento odstavec. Je vzat z poučné knihy *Vývoj lidského myšlení* od profesora Jamese Harveye Robinsona:

„Někdy změníme své mínění bez odporu a velkého pohoršení. Řekne-li nám však někdo, že se mýlíme, zlobíme se a jsme zarputilí. Tvoříme si své přesvědčení neuvěřitelně lehkomyšlně, ale je nám hned nesmírně blízké, chtěl-li by nás někdo o ně připravit. Zřejmě je nám drahá ne ta představa sama, ale naše ohrožená sebeúcta... Slovíčko ‚můj‘ je ze všeho nejdůležitější. Působí stejně, ať je v jakémkoli spojení: ‚můj‘ pes nebo ‚můj‘ dům či ‚můj‘ otec, ‚moje‘ země nebo ‚můj‘ Bůh. Zlobíme se nejen, když někdo řekne, že naše hodinky jsou špatné nebo že naše auto je sešlé, ale také, že naše představy o průplavech na Marsu, o výslovnosti řeckých slov nebo o léčivosti salicylu či o době panování Sargona I. jsou sporné... Rádi věříme tomu, co jsme si zvykli pokládat za správné, a v rozhořčení nad tím, že někdo zapochyboval o nějakém našem tvrzení, hledíme všemožně dokázat, že je toto tvrzení oprávněné. A proto většina našich úvah záleží ve vyhledávání důvodů pro naše dosavadní jednání.“

Vynikající psycholog Carl Rogers ve své knize *Jak se stát osobností* (Boston, nakladatelství Houghton Mifflin, 1961) napsal:

„Pokládám za velmi cenné, když si mohu dovolit porozumět druhému. Tato formulace vám může připadat zvláštní. Je nutné dovolovat si porozumět druhému? Myslím, že ano. Naše první reakce na

většinu výroků (které slyšíme od jiných) je zhodnocení či posouzení spíše než porozumění. Když někdo vyjádří nějaký pocit, názor nebo přesvědčení, naše tendence je téměř ihned cítit ‚to je dobré‘ nebo ‚to je nesmysl‘, ‚to není normální‘, ‚to je nerozumné‘, ‚to je nesprávné‘, ‚to není hezké‘. Málokdy si dovolíme *rozumět* přesně, co výrok znamená právě pro druhého."

Proč je pravdivé rčení ‚Jen hlupák suverénně tvrdí, kdežto moudrý člověk je plný pochybností‘? Hlupák si nedovede samostatným myšlením vytvořit na věc vlastní názor. Nezbyvá mu, než převzít názor někoho jiného a posilovat pocit vlastní důležitosti tím, že jej vyslovuje. Moudrý člověk se umí podívat na věc z více hledisek a ví, že každé hledisko má svou pravdu a rozhodovat jednoznačně mezi hledisky je věc prakticky nemožná.

Kdysi jsem si dal od čalouníka udělat v bytě nějaké drapérie. Když jsem dostal účet, zatajil se mi dech. O několik dní později mne přišla navštívit jedna známá a když jsem jí řekl, co jsem za to zaplatil, zvolala vítězoslavně: „Cože? To je hrozné. Ten vás ale napálil!"

Měla pravdu? Ano, měla pravdu, jenže jen málokdo rád slyší pravdu, která se dotýká jeho soudnosti. Nezapřel jsem lidskou přirozenost a začal jsem se bránit. Poznamenal jsem, že to nejdražší přijde někdy nejlevněji, že nelze chtít kvalitu a uměleckou práci za lidovou cenu a tak dále.

Druhý den přišla jiná známá. Obdivovala se drapériím, překypovala nadšením a vyslovila přání, že by chtěla mít doma také tak výjimečnou věc. Reagoval jsem na to zcela jinak. „Abych pravdu řekl," prohlásil jsem, „zaplatil jsem za to příliš mnoho. Lituji, že jsem si to objednal." **Mrška podvědomí! Reaguje si podle své opoziční šablony, i když to o něm víme!**

Mýlíme-li se, snad si to přiznáme. A jedná-li se s námi jemně a taktně, snad se s tím přiznáme i druhým. Třeba budeme i hrdi na to, že jsme tak upřímní. Situace se však podstatně změní, pokusí-li se někdo komentovat náš čin nepřijemným způsobem...

Horace Greeley, nejproslulejší americký redaktor za války Severu proti Jihu, byl velkým protivníkem Lincolnovy politiky. Domníval se, že přiměje Lincolna, aby sdílel jeho stanovisko; polemizoval s ním, zesměšňoval ho a tupil.

Dělal tuto kampaň nepřetržitě, měsíc za měsícem, rok za rokem. Podnikl dokonce na prezidenta Lincolna surový osobní útok ještě též večer, kdy byl Lincoln zastřelen.

Přiměly snad ty prudké útoky Lincolna, aby souhlasil s Greeleyem? Vůbec ne. Zesměšňováním a tupením se nic nedokáže.

Chcete-li se znamenitě poučit, jak jednat s lidmi, jak se zdokona-
lovat, přečtěte si autobiografii Benjamina Franklina - nejpoutavější
životní příběhy, jaké kdy byly napsány, jednu z klasických knih
amerického písemnictví.

V tomto životopisu vypráví Ben Franklin, jak překonal svůj ne-
pěkný zvyk pít se a jak se stal jedním z nejschopnějších, nejpří-
jemnějších a nejdiplomatičtějších lidí, jaké znají americké dějiny.

Jednou, když byl Franklin ještě sveřepým mladíkem, vzal si ho
stranou jeho starý přítel kvaker a řekl mu několik tvrdých pravd:

„Bene, ty jsi nemožný člověk. Tvé mínění o lidech, kteří s tebou
nesouhlasí, je jako když někomu dáš políček. Tvoji známí jsou raději,
když se ti mohou vyhnout. Tváříš se, že toho víš tolik, že už tě nikdo
nemůže poučit. A skutečně se nikdo o to nepokouší, protože by měl
s tebou jen nepříjemnosti a práci. Proto se asi už nikdy ničemu
nepřiučíš.“

**Tohle je velmi necarnegiovský způsob výtky. Ale občas je po-
třebný. Jako základna, na níž zdvořilá výtky tím více vynikne. Viz
ptr.**

K chvále Franklinově je třeba říci, že tuto ostrou výtku přijal. Byl
tak vyspělý a moudrý, že pochopil, že mu byla řečena pravda
a uvědomil si, že se ve své práci i ve společnosti znemožní. Proto úplně
obrátil. Hned si začal odvykat své drzé a nesnášenlivé chování.

„Předsevzal jsem si,“ pravil Franklin, „vystříhat se všeho, co by se
mohlo dotknout citů jiných, a netvrdit už nic s určitostí. Dokonce jsem
si zakázal užívat všech slov a výrazů vyjadřujících jistotu v názorech
jako například jistě', nepochybně' apod. a místo toho jsem začal ří-
kat ‚mám za to‘, ‚podle mého názoru‘ nebo ‚domnívám se‘. Když se mi
zdálo, že se někdo mýlí, odepřel jsem si potěšení tvrdě mu odporovat
a ukázat mu na místě, že v jeho tvrzení je nějaká absurdnost. Pozna-
menal jsem nejprve, že za určitých okolností by jeho tvrzení bylo
správné, v tomto případě že se mi však jeví poněkud problematické.
Brzy jsem poznal výhody této změny v chování. Rozhovory, které jsem
vedl, byly mnohem příjemnější. Skromnost, s jakou jsem podával své
názory, je učinila přijatelnější a setkávaly se s menším odporem. Cítil
jsem se méně dotčen, když se ukázalo, že se mýlím, a snáze jsem
přiměl jiné, aby se vzdali svých omylů a přidali se na mou stranu,
pokud jsem měl pravdu já.“

Tento postup, který jsem zprvu musil násilím vnutit své přiroze-
nosti, se nakonec ukázal tak schůdný a tak jsem si na něj zvykl, že za
uplynulých padesát let snad nikdo ode mne neslyšel nějaké nepo-
chybné tvrzení. A myslím, že vedle mé poctivosti byl právě tento zvyk

podstatnou příčinou toho, proč jsem nabyl brzy takové důvěry u spoluobčanů i tolik vlivu ve veřejných orgánech. A kolikrát jsem byl řečník špatný, nevýmluvný, ve výběru slov váhavý a ačkoli jsem nemluvil příliš správně, přece jsem koneckonců obstál."

A jak se osvědčují Franklinovy metody v obchodním životě?

Uvedu dva příklady:

Katherine A. Allredová z Kings Mountain v Severní Karolíně je technickou vedoucí v prádelně. Vyprávěla v našem kursu, jak řešila citlivý problém před naším tréninkem a po něm:

„Patřilo k mým povinnostem," vyprávěla, „stanovit pobídkový a normativní systém pro naše operátory a dbát na jeho dodržování. Dosavadní systém fungoval dobře, dokud jsme vyráběli dva nebo tři druhy příze. Ale v poslední době jsem rozšířili zařízení, což nám umožňovalo dělat více než dvanáct druhů. Starý systém motivace už nebyl adekvátní - nedával operátorům dostatečné podněty ke zvyšování produkce. Vypracovala jsem nový systém, který by umožňoval platit operátora podle třídy vyráběného vlákna přesně podle času na něm odpracovaného. S novým systémem v ruce jsem přišla na schůzi - rozhodnuta dokázat vedení podniku, že je to ten pravý. Do detailu jsem jim vylíčila, jak to dělali špatně, kde byli nespravedliví a jak jsem jim to já všechno vyřešila.

Že jsem propadla je slabé slovo. Tak jsem spěchala s obhajobou své pozice, že jsem jim neumožnila ani aby přiznali své problémy se starým systémem. Návrh byl zabit.

Po několika lekcích tohoto kursu jsem si příliš dobře uvědomila své chyby. Svolala jsem jinou schůzi. Tentokrát jsem se lidí ptala, kde cítí své problémy. Diskutovali jsme podrobně. Žádala jsem je o jejich názory na nejlepší možná opatření. Pomocí několika zdrženlivých návrhů ve vhodných okamžicích jsem je nechala, aby můj systém vyvinuli sami. Na konci schůze, kdy jsem svůj systém skutečně předložila, jej s nadšením přijali.

Jsem dnes přesvědčena, že nic se nezlepší, ba mnoho škody může být způsobeno, jestliže člověku řeknete přímo, že se mýlí. Jediným naším, úspěchem' je snížení sebevědomí dotyčného a zprotivení sebe sama ostatním pro jakoukoliv diskusi."

Vezměme jiný příklad. A pamatujme, že příklady, které tu uvádím, jsou typickou ukázkou zkušenosti tisíců jiných lidí. R. V. Crowley je zástupcem dřevařské firmy Gardner W. Taylor Lumber Co. v New Yorku. Přiznává, že po dlouhá léta vytýkal ostříleným kontrolorům dříví, že se mýlí. A vždy to vyhrál. Ale prospěch z toho nebyl žádný.

Crowley viděl, že jeho firma přichází o tisíce dolarů jen tím, že on všechny spory vyhrává. Rozhodl se tedy, když absolvoval můj kurs, že změní taktiku, že se přestane přít. A výsledky? Vyprávěl nám v kursu toto:

„Jednou ráno zvoní v mé kanceláři telefon. Nějaký rozčilený a nepřijemný člověk mi oznamuje, že vagón dříví, který jsme mu poslali do podniku, nestojí za nic. Že jejich firma přestala dříví vykládat a žádá, abychom si je hned od nich zase odvezli. Když prý vyložili asi čtvrt vagónu, hlásil jejich kontrolor, že to dříví je o 55 procent pod normu. A proto je odmítají přijmout.

Vydal jsem se neprodleně na místo a po cestě jsem uvažoval, jak si nejlépe počínat. Jindy bych byl za těchto okolností prostě citoval dodací předpisy a pokusil se jako bývalý dřevařský kontrolor přesvědčit toho zákazníkova kontrolora, že dříví je v pořádku a že si dodací podmínky špatně vyložil. Takto jsem si však řekl, že uplatním zásady, jimž jsem se naučil v kursu.

Když jsem přišel do onoho podniku, našel jsem tam nákupčího i kontrolora ve špatné náladě, jen jen se hádat. Šli jsme k vagónu, z něhož vykládali dříví; požádal jsem, aby se vykládalo dál, abych viděl, jak přejímka probíhá. Kontrolor ať jen pokračuje a dává na jednu hromadu dříví nevhodné, jako dosud, a na druhou hromadu dříví dobré.

Když jsem ho tak chvíli pozoroval, všiml jsem si, že si počíná velmi komisičně a že si vykládá dodací podmínky podle svého.

Šlo tu o jedli bělokorou. Ten kontrolor byl, jak jsem věděl, znalcem dříví tvrdého, v jedli se však nevyznal. Já jsem byl najedli odborník, ale myslíte, že jsem protestoval proti tomu, jak si ten kontrolor počíná? Kdepak. Jen jsem ho pozoroval a pomalu se ho vyptával, proč se mu některé kusy nezdají. Ani dost málo jsem mu nedal najevo, že se mýlí. Zdůrazňoval jsem, že se ho vyptávám jen proto, abychom mohli firmě příště dodávat přesně to, co potřebuje.

Protože jsem se ho tak přátelsky vyptával a neustále zdůrazňoval, že docela právem odkládají dříví, které jim nevyhovuje, otupil jsem jeho naostřenost a napjatý poměr mezi námi polevil. Po jedné mé poznámce se mu asi rozsvítilo, že snad některé ty zamítnuté kusy vyhovují dodacím podmínkám, podle nichž jejich firma to dříví nakoupila, a že podle jejich nynějších požadavků by se musely stanovit dodací podmínky přísnější. A začal se chovat jinak. Nakonec přiznal, že nemá dost zkušeností s jedlí a začal se mě při každém vyložení kusu dříví vyptávat. Vysvětlil jsem mu, proč dotýčný kus vyhovuje podmínkám, ale připomínal jsem, že jej nemusí uznat,

myslí-li si, že se nehodí. Když potom některý kus zamítl, cítil se viníkem. Ještě později pochopil, že vina je na jeho straně, protože si v podmínkách nevymínili potřebnou jakost dříví.

Nakonec to dopadlo tak, že po mém odchodu prohlédl všechno dřívíještě jednou, uznal celý náklad a my dostali zapláceno všechno.

Jen v tomto jednom případě zachránilo trochu taktu a rozhodnutí nevytýkat druhému, že se mýlí, naší firmě 150 dolarů na hotovosti a nevím, kolik peněz tím, že si udržela zákazníka."

Ptali se jednou Martina Luthera Kinga, jak může jakožto pacifista obdivovat generála letectva Daniela Jamese zvaného „Chappie“, ve své době nejvyššího černošského důstojníka ve Státech. Dr. King odpověděl: „Soudím lidi podle *jejich principů*, ne podle *svých*."

Podobně generál Robert E. Lee jednou velmi chválil před prezidentem Konfederace Jeffersonem Davisem jednoho ze svých podřízených důstojníků. Jiný přítomný důstojník žasl: „Pane generále," řekl, „asi nevíte, že muž, o němž máte tak vysoké mínění, je jedním z vašich největších nepřátel, který nevynechá jedinou příležitost, aby vám uškodil."

„Vím," odpověděl generál Lee, „ale prezident se ptal na *mé* mínění o něm, ne *najeho* mínění o mně."

Mimochodem řečeno, neříkám v této kapitole nic nového.

Před devatenácti stoletími řekl Ježíš: „Dej rychle za pravdu odpůrci."

Jinými slovy: nepřete se se zákazníkem, s manželem či s manželkou nebo s odpůrcem. Neříkejte jim, že se mýlí, nerozčilujte je, buďte trochu diplomatičtí.

Dva tisíce dvě stě let před Kristovým narozením dal jeden egyptský král svému synovi moudrou radu, jakou bychom dnes často potřebovali jako soli. Řekl mu jednou odpoledne, když popíjeli: „Buď diplomatický. Pomůže ti to uplatnit tvé stanovisko."

PRAVIDLO 2

Ukažte, že si vážíte přesvědčení druhých.

Nikdy nikomu neříkejte, že se mýlí.

Kapitola třetí

MÝLÍTE-LI SE, UZNEJTE TO

Několik minut chůze od mého domu je přírodní les, kde jsou na jaře obsypány bílým květem celé houštiny ostružin, hnízdí tu veverky a vychovávají mladé a byliny rostou do výše člověka. Tento panenský háj se jmenuje Forest Park a je to skutečně les jen málo odlišný od pralesů, jaké našel Kolumbus, když objevil Ameriku. Chodím do tohoto lesa často na procházku s Rexem, mým buldočkem. Je to přítulný, neškodný psík, a protože v lese zřídka někoho potkáme, pouštím ho bez náhubku.

Jednou jsme potkali v lese jízdního policistu a ten nám chtěl ukázat svou autoritu.

„Jak si to představujete, pouštět psa po lese bez náhubku?“ pustil se do mne. „Nevíte, že to není dovoleno?“

„Vím to,“ odpověděl jsem mírně, „ale myslil jsem, že ten pes tu neudělá škodu.“

„Nemáte si co myslit! Jaképak myšlení. Zákonu není nic do toho, co si myslíte. Ten pes může zakousnout veverku nebo kousnout dítě. Tentokrát vám to prominu, ale uvidím-li toho psa tady ještě jednou volně běhat bez náhubku, oznámím to.“

Slíbil jsem pokorně, že se polepším.

A skutečně jsem se na nějaký čas polepšil. Jenže Rex neměl náhubek rád a já mu jej také nerad dával. A tak jsme zase zkoušeli štěstí. Někaký čas bylo všechno v pořádku, ale pojednou to prasklo. Běhali jsme jednou odpoledne s Rexem na úpatí svahu, když pojednou - k mému ustrnutí - jsem spatřil rameno spravedlnosti na hnědáku. Rex mu běžel právě do rány.

Viděl jsem, že je zle. Proto jsem nečekal, až policista spustí a předešel jsem ho. Řekl jsem: „Pane inspektore, chytil jste mne při činu. Neměl jsem to dělat. Vymlouvat se nemohu. Varoval jste mne předešle, že bude-li ten pes tu běhat bez náhubku, že dostanu pokutu.“

„Nu, dobře, dobře,“ odvětil strážník, „vím, že to člověku nedá nepustit psa, když není nikde živé duše.“

„Jistě, že to člověku nedá, ale není to dovoleno.“

„Takový psík nikomu neublíží,“ namítal policista.

„To ne, ale může zakousnout veverku,“ já na to.

„Víte, myslím, že to berete trochu příliš doopravdy. Poradím vám, jak to uděláte. Nechte toho psíka běhat támhle za kopcem, kde ho nevidím, a bude to v pořádku.“

Ten strážník toužil, jako každý člověk, cítit se důležitým. A tak, když jsem se začal sám obviňovat, mohl posílit úctu k sobě jen tím, že mi velkomyslně odpustil.

Ale dejme tomu, že bych se byl pokusil bránit - co by se bylo stalo? Dostali bychom se do hádky a víte, jak by to skončilo.

Jenže já, místo abych se s ním přel, jsem uznal, že má úplně pravdu a že já jsem v nepravu. Přiznal jsem to rychle a upřímně. A skončilo to smírně, já se postavil na jeho stanovisko, on na mé. Sám lord Chesterfield by sotva byl přívětivější než ten jízdni policista, ač ještě před týdnem mi hrozil zákonem.

Víme-li, že dostaneme co proto, není pak lépe pospíšet si a přiznat se sami? Není přijatelnější sebekritika než odsouzení cizí osobou?

Napovídejte sami o sobě nejhorší věci, jaké myslíte, že vám chce druhý povědět - předejděte ho - a seberete mu tak vítr z plachet. Je vyhlídka sto ku jedné, že se dotyčný stane velkomyslným, že bude ochoten vám odpustit a zmenšovat vaše provinění jako onen policista v mém případě s Rexem.

Tak si počínal reklamní grafik Ferdinand E. Warren, abys si zachoval přízeň nedůtklivého zákazníka.

„Je důležité, aby návrhy pro reklamní publikace byly vyřízeny co nejrychleji, a proto se někdy přihodí menší chyby. Zejména jeden vydavatel uměleckých publikací měl náramnou radost, mohl-li objevit nějakou závadu. Nejednoujsem odcházet od něj rozladěn, ne snad pro jeho kritiku, ale pro způsob jednání. Nedávno jsem pro něj zpracoval spěšnou zakázku a on mi vzápětí telefonoval, abych k němu hned přišel. Že prý není něco v pořádku. Když jsem k němu přišel, ukázalo se, co jsem už předem tušil a čeho jsem se obával. Byl jako saň. Chopil se s vervou příležitosti, že mě může ‚setřít‘. Vyjel na mne, proč jsem udělal tohle tak a tohle onak. To byla příležitost uplatnit to, co jsem se naučil v kursu. I řekl jsem: ‚Pane X. Y., je-li to tak, jak říkáte, pak je to moje chyba a žádná omluva tu nepomůže. Pracuji pro vás dost dlouho, abych věděl, jaké máte požadavky. Je mi to líto.‘

Hned obrátil a začal být mírnější: ‚Máte sice pravdu, ale tak zlé to přece jen není. Je to jen...‘

Přerušil jsem ho. ‚Každá chyba se může nevyplatit a každá člověka mrzí.‘

Chtěl mne přerušit, ale já mu nedal šanci. Přišla má chvíle, abych zkusil, jak poučka o sebekritice funguje - a líbilo se mi to: ‚Měl jsem být pozornější,‘ pokračoval jsem. ‚Dáváte mi velké zakázky a zaslužíte, abych pro vás pracoval spolehlivě. Proto tu kresbu celou předělám.‘

Ten strážník toužil, jako každý člověk, cítit se důležitým. A tak, když jsem se začal sám obviňovat, mohl posílit úctu k sobě jen tím, že mi velkomyslně odpustil.

Ale dejme tomu, že bych se byl pokusil bránit - co by se bylo stalo? Dostali bychom se do hádky a víte, jak by to skončilo.

Jenže já, místo abych se s ním přel, jsem uznal, že má úplně pravdu a že já jsem v nepravu. Přiznal jsem to rychle a upřímně. A skončilo to smírně, já se postavil na jeho stanovisko, on na mé. Sám lord Chesterfield by sotva byl přívětivější než ten jízdni policista, ač ještě před týdnem mi hrozil zákonem.

Víme-li, že dostaneme co proto, není pak lépe pospíšet si a přiznat se sami? Není přijatelnější sebekritika než odsouzení cizí osobou?

Napovídejte sami o sobě nejhorsí věci, jaké myslíte, že vám chce druhý povědět - předejděte ho - a seberete mu tak vítr z plachet. Je vyhlídka sto ku jedné, že se dotyčný stane velkomyslným, že bude ochoten vám odpustit a zmenšovat vaše provinění jako onen policista v mém případě s Rexem.

Tak si počínal reklamní grafik Ferdinand E. Warren, abys zachoval přízeň nedůtklivého zákazníka.

„Je důležité, aby návrhy pro reklamní publikace byly vyřízeny co nejrychleji, a proto se někdy přihodí menší chyby. Zejména jeden vydavatel uměleckých publikací měl náramnou radost, mohl-li objevit nějakou závadu. Nejednou jsem odcházel od něj rozladěn, ne snad pro jeho kritiku, ale pro způsob jednání. Nedávno jsem pro něj zpracoval spěšnou zakázku a on mi vzápětí telefonoval, abych k němu hned přišel. Že prý není něco v pořádku. Když jsem k němu přišel, ukázalo se, co jsem už předem tušil a čeho jsem se obával. Byl jako saň. Chopil se s vervou příležitosti, že mě může ‚setřít‘. Vyjel na mne, proč jsem udělal tohle tak a tohle onak. To byla příležitost uplatnit to, co jsem se naučil v kursu. I řekl jsem: ‚Pane X. Y., je-li to tak, jak říkáte, pak je to moje chyba a žádná omluva tu nepomůže. Pracuji pro vás dost dlouho, abych věděl, jaké máte požadavky. Je mi to líto.‘

Hned obrátil a začal být mírnější: ‚Máte sice pravdu, ale tak zlé to přece jen není. Je to jen...‘

Přerušil jsem ho. ‚Každá chyba se může nevyplatit a každá člověka mrzí.‘

Chtěl mne přerušit, ale já mu nedal šanci. Přišla má chvíle, abych zkusil, jak poučka o sebekritice funguje - a líbilo se mi to: ‚Měl jsem být pozornější,‘ pokračoval jsem. ‚Dáváte mi velké zakázky a zasloužíte, abych pro vás pracoval spolehlivě. Proto tu kresbu celou předělám.‘

„Ne, ne!“ protestoval. „Nechci vám způsobit nepříjemnosti.“ Řekl, že jsem to udělal dobře, jen tu a tam třeba něco pozměnit, že ta chybička firmu nic nestála a že je to vlastně pouhá maličkost, že to nestojí za řeč.

Odzbrojilo ho, že jsem tak horlivě vzal všechnu vinu na sebe. Nakonec mne pozval na svačinu a než jsme se rozloučili, dal mi šek na novou zakázku.

Mít odvahu přiznat své chyby - to přináší jisté uspokojení. Nejen že to vyčistí atmosféru viny a obhajob, ale často pomůže vyřešit problém chybou vzniklý.

Bruce Harvey z Albuquerque ve státě New Mexico omylem podepsal proplacení plné mzdy pracovníkovi na nemocenské. Když svou chybu zjistil, upozornil na ni onoho pracovníka. Vysvětlil mu, že k nápravě chyby je třeba snížit následující výplatu o celý přeplatek. Pracovník uvedl, že by mu to způsobilo vážné finanční problémy a že chce vrácení přeplatku rozložit na delší dobu. K takovému postupu ovšem musel pan Harvey získat souhlas svého nadřízeného. „A to by způsobilo,“ vyprávěl Harvey, „u šéfa výbuch. Když jsem se snažil rozhodnout, jak řešit vzniklou situaci lépe, uvědomil jsem si, že celý zmatek byl z mé viny. A že bych to měl šéfovi přiznat.“

Šel jsem do jeho kanceláře, řekl mu, že jsem udělal chybu a o všem ho informoval. Explozivně odpověděl, že to je chyba osobního oddělení. Opakoval jsem, že moje chyba. Znovu vybuchl nad nepozorností účtárny. Znovu jsem vysvětlil, že jsem chyboval já. Obvinil dva jiné lidi z našeho úřadu. Ale pokaždé jsem opakoval, že to byla moje chyba. Nakonec se na mne podíval a řekl: „Oukej, byla to tvoje chyba. Teď ji naprav.“ Chyba byla opravena a nikdo se nedostal do potíží. Cítil jsem se skvěle - byl jsem schopen zvládnout napjatou situaci a měl jsem odvahu nehledat výmluvy. Můj šéf mě od té doby respektoval jako nikdy dříve.“

Každý hlupák dokáže obhajovat své omyly - a většina hlupáků je opravdu hájí. Když však své chyby uznáte, cítíte se povzneseni nad dav a máte z toho potěšení.

Příznačné je vyprávění o tom, jak generál Robert E. Lee dovedl vzít na sebe a jen na sebe vinu za nepovedený Picketlův útok v bitvě u Gettysburgu.

Pickettův útok byl nepochybně nejskvělejší a nejmalebnější útok v historii západního světa. Generál George E. Pickett sám byl malebný. Jeho dlouhé rudohnědé vlasy se téměř dotýkaly ramen. A jako

Napoleon v Itálii psal téměř denně z bitevního pole vášnivé milostné dopisy. Jeho oddané vojsko mu provolávalo slávu onoho tragického červencového odpoledne, když se rozjel hrdě proti linii Unie, čapku frajersky zešikma přes pravé ucho. Provolávalo mu slávu a následovalo jej, muž vedle muže, řada přitlačená na řadě, s prapory vlajícími a bajonety pableskujícími ve slunečním svitu. Byla to velkolepá podívaná. V řadách Unie to obdivné zahučelo, když je spatřili.

Pickettova vojska se dala do poklusu kupředu. Přes sady a pole, přes louky a úzká údolí. Nepřátelská děla přitom stále trhala jejich řady strašnými děrami. Ale oni se vždy jen semkli. Vztekle, nezdolně.

Najednou zpoza kamenné hradby u Cemetery Ridge jakoby vyrostla infanterie Unie, která tam byla schovaná, a pálila ránu za ranou na Pickettova vojska. Hřeben kopce byl v jednom plameni. Byla to jatka, soptící vulkán. Za pár minut padli všichni Pickettovi brigádní velitelé až na jednoho. Padly čtyři pětiny z jeho pěti tisíc mužů.

Generál Lewis A. Armistead, který vedl vojska až do neodvratného konce, vyběhl vpřed, naklonil se přes kamenný val a máváje svou čapkou na špici své šavle zvolal: „Železem do nich, chlapi!“

Učinili tak. Naskákali přes val, vyjeli proti nepřítelům bodáky, drtili jejich lebky pažbami a rozvinuli prapory Jihu na Cemetery Ridge.

Prapory tam vlály jen malou chvíli. Ale tento moment, ať jakkoliv krátký, znamenal nejzazší pozici dobytou vojsky Konfederace v celé občanské válce.

Tento útok byl nekrvavějším omylem v Leeově kariéře. Byl to skvělý a hrdinský čin, přesto však znamenal začátek konce. Leeovi se nepodařilo proniknout na sever. Věc Jihu byla ztracena. Lee tím byl tak zarmoucen, tak rozrušen, že požádal Jeffersona Davise, prezidenta Konfederace, o propuštění a jmenování „člověka mladšího a schopnějšího.“ Kdyby byl Lee chtěl svalit vinu za osudný neúspěch Pickettova útoku na jiného, mohl si pro to najít výmluv, kolik chtěl. Někteří divizní velitelé selhali. Jízda nepodepřela včas útok pěchoty. Tu neklapalo to, tu zas ono.

Jenže Lee byl člověk ušlechtilý, nedovedl svalovat vinu na jiné. Když se poražené a zkrvavené Pickettovy oddíly probíjely k armádě konfederovaných, vyjel jim vstříc sám Lee a přivítal je obviněním sebe sama, obviněním téměř vznešeným. „To všechno je jen moje vina,“ přiznal se. „Já, jen já, jsem prohrál tuto bitvu.“

Jen málo generálů v dějinách mělo odvahu a charakter přiznat se tímto způsobem.

Michael Cheung, učitel našich kursů v Hongkongu, vyprávěl, jak

čínská kulturní tradice představuje určitý problém a jak je občas nutné uznat, že výhoda z uplatnění našich principů je větší než z do- držování odvěkých zvyklostí.

Měl žáka středních let, kterého se před mnoha lety zřekl jeho syn. Otec byl závislý na opiu, ale vyléčil se. Podle čínské tradice nesmí starší osoba udělat prvý krok ke smíření. Otec měl pocit, že iniciativa směřující ke smíření je naje- ho synovi. V prvých lekcích vyprávěl třídě o svých vnučatech, která nikdy neviděl, a o tom, jak velmi si přeje opět žít ve shodě se svým synem. Jeho spolužáci, všichni Číňani, rozuměli jeho vnitřnímu konfliktu mezi touhou a letitou tradicí. Otec cítil, že mladí mají mít respekt ze svých předků a že se oprávněně své touze nepoddává, nýbrž čeká, až syn přijde za ním.

Ke konci kursu se otec opět obrátil na třídu: „Přemýšlel jsem o svém problému," řekl. „Dale Carnegie říká, že když se mýlíme, máme to přiznat rychle a důrazně. Je pro mne příliš pozdě přiznat se rychle, ale mohu to udělat důrazně. Provinil jsem se na synovi. Má pravdu, že na mne nečeká a že mne vyloučil ze svého života. Požádáním mladšího o prominutí mohu ztratit tvář, ale udělal jsem chybu a je mou odpovědností přiznat ji."

Třída tleskala a dala mu plnou podporu. Na příští lekci řekl, jak přišel do synova domu, požádal o prominutí a dostal je, navázal znovu vztah s ním, se svou snachou a s vnučaty, která tak konečně potkal.

Sledujete, jak je Dale Carnegie pyšný, že překonal i čínskou tradici? Jak to zde pyšně vypráví? Sledujete mou vlastní pýchu, která číší z nejednoho řádku mého komentáře? Tak už to chodí, at' chceme či ne, at' to o sobě víme či ne. Je zde síla - zneužitelná i využitelná. Každým z vás.

Elbert Hubbard byl jeden z nejsvéráznějších spisovatelů, kteří kdy vzrušovali americký národ. Jeho sarkastické výroky vyvolaly často velký hněv. Jenomže jednat s lidmi dovedl jako málokdo, a proto často učinil ze svých nepřátel přátele.

Například když mu některý rozčilený čtenář napsal, že nesouhlasí s tím a s tím článkem a nepěkně se o jeho osobě vyjádřil, odpověděl mu Hubbard takto:

Uvažujme o tom, vždyť já sám s ním tak docela nesouhlasím. Ne všechno, co jsem včera napsal, se mi líbí také dnes. Přijde te-li někdy do blízkosti mého bydliště, navštivte mne a pohovoříme si o té věci důkladně. Tisknu vám ruku na dálku a

jsem Váš upřímný...

Co byste řekli člověku, který by s vámi takto jednal?

Máme-li pravdu, hleďme přesvědčit lidi mírně a taktně, a mýlíme-li se - a to, jak si musíme poctivě přiznat, bývá kupodivu často - uznejme, že jsme se zmýlili, uznejme to rychle a ochotně. Budeme překvapeni výsledky a bude to také, věřte či ne, někdy poučnější, než kdybyste se chtěli hájit.

Mějte na zřeteli staré přísloví: „Bojem nedosáhnete nikdy mnoho, zato ustoupíte-li, získáte víc, než jste očekávali.“

PRAVIDLO 3

Mýlíte-li se, uznejte to rychle a ochotně.

Kapitola čtvrtá

BEZPEČNÁ CESTA KLIDSKÉMU ROZUMU

Jste-li rozčileni, uleví se vám, povíte-li tomu druhému své mínění. Ale co tomu řekne postížený? Bude také potěšen? Myslíte, že bude s vámi spíše souhlasit, když si na něj vyjedete a budete se k němu chovat nepřátelsky?

„Přijdete-li na mne s pěstí," pravil Woodrow Wilson, „myslím, že se moje sevře právě tak rychle. Přijdete-li však a řeknete:

„Posaďme se a promluvme si o tom, a budeme-li se v mínění rozcházet, vysvětleme si, proč se rozcházíme a oč vlastně jde," hned se ukáže, že vlastně se tak mnoho nerozcházíme, že se shodujeme v mnohém a že se dobře shodneme, budeme-li jen trpěliví, upřímní a budeme-li chtít se shodnout."

Nikdo neoceníl tento pravdivý výrok Wilsonův více než John D. Rockefeller ml. Roku 1915 nebylo v Coloradu nenáviděnějšího člověka než mladšího Rockefellera. Po dva roky otrásaly Coloradem nejkrvavější stávky v dějinách amerického průmyslu. Rozhněvaní, bojovní horníci chtěli, aby jim společnost Colorado Fuel and Iron Co. zvýšila mzdy. A pánem této společnosti byl právě Rockefeller. Byl ničen majetek a bylo povoláno vojsko. Strílelo se do stávkujících. Byla prolita krev.

A v tomto ovzduší plném nenávisti chtěl Rockefeller vysvětlit stávkujícím své stanovisko. A dokázal to. Jak? Takto. Po několik týdnů pobyl Rockefeller mezi zaměstnanci, vysvětloval situaci a získával příznivce. Poté promluvil k zástupcům stávkujících. Jeho řeč byla ve všech směrech mistrná. Měla překvapující účinky. Uklidnila rozbouřené vlny, které ho hrozily pohltnout. Získala mu řadu obdivovatelů. Vyložil ve svém projevu, jaká je situace, a to tak klidně, že se stávkující vrátili do práce, aniž se slovem zmínili o zvýšení mezd, za něž tak zuřivě bojovali.

Uvedu počátek té řeči. Všimněte si, jak je plna přátelského ducha. Uvědomte si, že Rockefeller tak hovořil k lidem, kteří ještě před několika dny ho chtěli pověsit na nejbližší strom. Jemněji, přátelštěji by byl nemohl hovořit ani k misionářům. Jeho řeč obsahuje obraty jako: *Jsem hrdý, že jsem mezi vámi; navštívil jsem vaše domovy, setkal jsem se s vašimi ženami a dětmi; scházíme se tu nějak jako cizinci, ale jako přátelé; v duchu vzájemného přátelství; naše společné zájmy; jsem tu jen z vaší laskavosti.*

„Dnešní den je pro mne svátkem," začal Rockefeller. „Poprvé

mám štěstí, že tu vidím pohromadě zástupce zaměstnanců této velké společnosti, její úřednictvo a vedoucí, a mohu vás ubezpečit, že jsem hrdý na to, že jsem mezi vámi, a že na toto shromáždění nezapomenu co budu živ.

Kdyby se byla tato schůze konala před dvěma týdny, byl bych na ni jako cizinec, byl bych poznával jen málo známých tváří. Měl jsem však minulý týden příležitost navštívit hornické osady v jižních revírech a mohl jsem osobně pohovořit téměř se všemi zástupci, pokud byli přítomni, i navštívit vás v rodinách a poznat se s vašimi ženami a dětmi. A proto se tu dnes scházíme nějak jako cizinci, ale jako přátelé a jsem rád, že v duchu toho vzájemného přátelství mám dnes příležitost pojednat s vámi o společných zájmech. Protože tato schůze je schůzí pouze úředníků společnosti a zástupců zaměstnanců, jsem tu jen zvaší laskavosti, neboť nepatřím ani k první, ani k druhé kategorii. A přece cítím, že jsem s vámi všemi úzce spojen, neboť v jistém smyslu zastupuji akcionáře a správní radu."

Není to příklad velkého umění, jak si dělat z nepřátel přátele?

Dejme tomu, že by si byl Rockefeller počínal jinak. Že by se byl s těmi horníky hádal, že by je byl urážel. Že by jim dával tónem i obsahem řeči najevo, že nemají pravdu. Dejme tomu, že by jim byl podle všech pravidel logiky dokázal, že jsou v nepravu? Co by se bylo stalo? Byl by býval z toho ještě větší hněv, ještě větší nenávisť, ještě větší revolta.

Je-li někdo proti vám zaujat, chová-li k vám nepřátelské pocity, nezáskáte ho ani nevím jakou logikou. Hubující rodiče, panovační šéfové a manželé a hašteřivé manželky by měli pochopit, že lidé nechtějí změnit své mínění. Nepřinutíte je, aby s vámi nebo se mnou souhlasili. Ale může se vám to podařit, počínáte-li si mírně a přátelsky, stále mírněji a přátelštěji.

V tom smyslu se vyslovil také Lincoln. Zhruba před sto lety řekl:

Staré a pravdivé přísloví praví, že „na kapku medu se chytne víc much než na sud žluči“. Tak je tomu i s vůlí: chcete-li někoho získat pro svou věc, nejprve ho přesvědčte, že jste jeho věrným přítelem. To je ta kapka medu, která získá jeho srdce. A to je, říkejte si co chcete, bezpečná cesta k jeho rozumu.

Zaměstnavatelé poznali, že se vyplatí vycházet dobře se stávkujícími. Když 2 500 zaměstnanců továrny White Motor Company vstoupilo do stávky za vyšší mzdy a právo odborově se organizovat, tu předseda společnosti Robert E. Black nezuřil, neláteřil, nehrozil, nevykládal o tyranství a o komunistech. Ve skutečnosti měl pro stávkující pochopení. Uveřejnil v clevelandských novinách článek a v něm

jim vyslovil uznání, že „tak pokojně zastavili práci“. Když viděl, že stávkové hlídky nemají nic na práci, koupil jim půl tuctu baseballových pálek a rukavic a pozval je, aby si někde na prázdné parcele zahráli. Pro ty, kteří raději hráli kuželky, pronajal kuželnu...

Toto přátelské chování působilo jako každé přátelské gesto: vyvolalo přátelské chování u druhé strany. Stávkující si vypůjčili košťata, lopaty, vozíky a pustili se do sbírání odpadků v okolí továrny - to vše při stávce za vyšší mzdy a za právo odborově se organizovat: Něco takového se ještě nepříhodilo v celé dlouhé historii zápasů amerického dělnictva. Stávka skončila do týdne kompromisem a nezanechala zloby ani zášti.

Daniel Webster, který prý vyhlížel jako bůh a hovořil jako Jehova, byl jedním z nejúspěšnějších advokátů, jaký kdy vystupoval před soudem. A přece své nejpádnější důvody uváděl přátelskými větami jako: „Nechť porota posoudí“, „Snad to stojí, pánové, za uvážení“, „Tu je několik faktů, které, doufám, nepustíte, pánové, ze zřetele“, nebo „Znalec lidské povahy jistě snadno pochopí, co znamenají tato fakta“. Žádné zastrašování. Žádné vynucování. Webster šel na každého mírně, klidně, přátelsky, a to mu pomáhalo k proslulosti.

Možná že se vám nikdy nenaskytne příležitost, abyste uklidňovali stávku nebo abyste mluvili před porotou, ale zato možná budete chtít, aby vám bylo sníženo nájemné. Vezměme příklad.

Inženýr O. L. Straub chtěl, aby mu slevili nájemné. Ale věděl, že s domácím není řeč. „Napsal jsem mu,“ vyprávěl Straub v našem kursu, „že se vystěhuji, jakmile dojde lhůta. Ve skutečnosti jsem se stěhovat nechtěl, kdyby mi snížili nájemné. Jenže vyhlídky na to byly špatné. Jiní nájemníci to už zkusili, ale nepovedlo se jim to. Kdekdo mi říkal, že s domácím není snadné jednání. Ale já si řekl: ‚Učím se, jak jednat s lidmi, zkusím to s ním, uvidím, jak to dopadne.‘

Když dostal domácí můj dopis, přišel mě navštívit. Uvítal jsem ho na prahu. Dával jsem najevo dobrou vůli. Nezačal jsem hned o vysokém nájemném, ale pochválil jsem jeho činžovní dům. Byl jsem ‚pocitivě uznalý a nešetřil jsem chválou‘. Složil jsem mu poklonu, jak spravuje náš dům, a řekl jsem, jak rád bych tu bydlel, kdyby mi to prostředky umožňovaly.

Takového přijetí se mu jistě ještě nikdy od nájemníků nedostalo. Nevěděl dobře, co si má myslit.

Potom se mi svěřil se svými starostmi. Stěžoval si na nájemníky. Od jednoho dostal čtrnáct dopisů, několik dokonce urážlivých. Jiný zase hrozil, že dá výpověď, nepřiměje-li domácí nájemníka v bytě nad ním, aby nechrápal. ‚S takovými nájemníky, jako jste vy, si člověk od-

dýchne.' A sám se nabídl, že mi trochu sleví na činži, aniž jsem mu o to řekl. Bylo mi to málo, oznámil jsem, kolik mohu platit a on souhlasil, ani neodporoval.

Na odchodu se mne zeptal: ‚Jak vám mám dát upravit byt?‘

Kdybych byl chtěl dosáhnout slevy na nájemném po způsobu jiných nájemníků, jsem si jist, že bych byl dopadl jako oni. Dosáhl jsem svého jen přátelským a uznalým chováním."

Dean Woodcock z Pittsburghu ve státě Pennsylvania je vrchním intendantem (tj. manažerem manažerů - pozn. překl.) místní elektrické společnosti. Jeho lidé byli vyzváni k opravě nějakého zařízení na vrcholu stožáru. Tuto práci až dosud vykonávalo jiné oddělení. Teprve nedávno byla předisponována Woodcockově sekci. I když jeho lidé byli pro tuto práci školeni, přece jen to bylo pro ně poprvé naostro. Všichni v organizaci byli zvědaví, jak jim to půjde. Pan Woodcock šel sledovat operaci s několika svými podřízenými manažery i s lidmi z jiných oddělení. Na dva osamělé muže na vrcholu stožáru hleděla řada lidí. Kolem stálo plno osobních i nákladních aut.

Najednou Woodcock spatřil, jak v ulici vystupuje z auta muž s fotoaparátem. Začal fotit operaci.

Lidé jako Woodcock si byli velmi dobře vědomi významu dobrých vztahů s veřejností. A nyní bylo jasné, co si může myslet muž s fotoaparátem - desítky zaměstnanců společnosti nečinně zírají na práci dvou lidí. Přešel přes cestu za fotografem:

„Vidím, že vás zajímá naše práce."

„Ano, a ještě více bude zajímat mou matku. Má vaše akcie. Tohle jí otevře oči. Konečně si uvědomí, že její investice byla nerozumná. Rokyjí opakují, jak se ve společnostech podobných vaší plýtvá. Tohle je důkaz. I noviny by to jistě rády otiskly."

„Ano, přesně tak to vypadá. Já na vašem místě bych si myslel totéž. Ale tohle je unikátní situace..." A Dean Woodcock vysvětlil, že jde o prvou akci toho druhu v jeho sekci a že všechny to zajímá. Ujistil muže, že za normálních okolností by to zvládli dva lidé. Fotograf schoval aparát, potřásl Woodcockovi rukou a poděkoval, že si udělal pro něj čas na vysvětlení.

Přátelský přístup Deana Woodcocka zachránil jeho společnosti mnoho ztrát i dobrou pověst.

Jiný náš žák, Gerald H. Winn z Littletownu ve státě New Hampshire, vyprávěl, jak přátelským přístupem získal při žádosti o náhradu škody velmi příjemné bydlení.

„Brzy zjara," vyprávěl, „ještě než země rozmrzla, přišla silná průtrž. Voda, která by jindy odtekla strouhou a korytem podél cesty,

se vylila na parcelu, kde jsem právě stavěl svůj dům. Voda neměla kudy odtéci. Rozlila se kolem základů, natlačila se pod betonovou podlahu, roztrhla ji a pronikla dovnitř. Zničila kotel na teplou vodu a další zařízení. Škoda za dobré dva tisíce dolarů. A na tento typ škody jsem nebyl pojištěn.

Avšak brzy jsem objevil, že majitel této skupiny staveb odmítl postavit bezpečnostní koryto u domu, což by podobným škodám zabránilo. Domluvil jsem si s ním schůzku. Během pětadvaceti mil jízdy do jeho kanceláře jsem si vše rozvážil. A pamětliv zásad z tohoto kursu jsem se rozhodl, že dát najevo zlost není k ničemu. Po příjezdu jsem zůstal klidný. Začal jsem hovořit o poslední dovolené v Západní Indii. Pak, ve vhodný okamžik, jsem se zmínil o „malém“ problému se zátopou a škodou. Ihned souhlasil, že udělá, co je v jeho silách, pro vyřešení problému.

Za pár dnů zavolal, že škodu zaplatí a že dá instalovat bezpečnostní koryto, aby se škoda už neopakovala.

I když to byla jeho chyba - kdybych nezačal přátelsky, dalo by hodně práce přesvědčit jej, aby vše zaplatil."

Před lety, když jsem jako chlapec chodil do vesnické školy v severozápadní Missouri, jsem četl pěknou bajku o slunci a větru. Přeli se, kdo je silnější, a vítr řekl: „Dokáži, že jsem silnější. Vidíš tamhle toho staříka v kabátě? Sázím se, že mu jej svléknu rychleji než ty."

I zašlo slunce za mraky a vítr začal foukat, až dosáhl síly vichřice - jenže čím zuřivěji foukal, tím úžeji se stařík halil.

Konečně se vítr utišil. Tu vyšlo z mraků slunce a začalo se na staříka mile usmívat. Hned si otíral čelo a svlékl kabát. Načež slunce vysvětlilo větru, že laskavost a přívětivost jsou vždy mocnější, než zuřivost a násilí.

Užitek zdvořilosti a přátelskosti je prokazován den za dnem lidmi, kteří se naučili, že kapka medu nachytá více včel než kbelík žluči. F. Gale Connor z Lutherville ve státě Maryland to dokázal, když musel své čtyři měsíce staré auto vézt už potřetí do servisu. Vyprávěl v kursu:

„Bylo zřejmé, že argumentace s křikem u vedoucího servisu k vyřešení mého problému nepovede. Prošel jsem výstavním sálem a chtěl mluvit s majitelem agentury, panem Whitem. Po krátkém čekání mne k němu uvedli. Představil jsem se a vyprávěl, jak jsem na doporučení přátel koupil auto u jeho agentury. Pochválil jsem jeho velmi konkurenční ceny a vynikající servis. Spokojeně se usmíval

a poslouchal mne. Pak jsem mu objasnil svůj problém se servisem. Myslím, že si dáte pozor na každou situaci, která by mohla uškodit vaší dobré pověsti, dodal jsem. Děkoval mi za upozornění a ujistil mě, že se už o vše postará. Nejen že se osobně angažoval při opravě, ale dokonce mi na dobu opravy půjčil svůj vůz."

Už šest set let před Kristem žil na dvoře Krésově řecký otrok Ezop a vymýšlel bajky. A jeho poznatky o lidské přirozenosti platí dodnes v Bostonu a v Birminghamu stejně jako platily před pětadvaceti stoletími v Aténách. Slunce nám pomůže z kabátu rychleji než vítr. A laskavost, přátelské chování i uznalost dovedou změnit smýšlení snáze, než všechno zuření a hromování pod sluncem.

Vzpomeňme si na Lincolnův výrok: „Na kapku medu se nachytá více much, než na sud žluči."

PRAVIDLO 4

Začínajte přátelsky.

Kapitola pátá

SOKRATOVO TAJEMSTVÍ

Pustíte-li se s někým do řeči, nikdy nezačínajte hned o věcech, v nichž se se svým partnerem rozcházíte. Začněte a pokračujte jen a jen o věcech, v nichž se s ním shodujete. Zdůrazňujte, pokud možno, že oběma vám jde o jedno, že se rozcházíte jen v metodě, nikoli v zámeru.

Vynasnažte se, aby vám dal nakonec zapravdu. A pokud možno hned od počátku zabraňte tomu, aby odporoval.

„Záporná odpověď," praví profesor Overstreet v již citované knize (*Influencing Human Behavior*, New York, Norton 1925), „je překážka, jakou lze překonat jen nesnadno. Řekl-li někdo ‚ne‘, žádá jeho osobní hrdost, aby zůstal důsledný. Snad si později uvědomí, že to jeho ‚ne‘ bylo nerozvážené, ale co je to platné, když už nemůže ve své hrdosti couvnout! Jakmile jednou něco řekne, musí se toho držet. Proto je ze všeho nejdůležitější naladit druhého pozitivně."

Obratný řečník dostane hned na začátku četné „kladné odpovědi". „Tím usměrní duševní pochody svých posluchačů kladně. Je to jako s kulečnickovou koulí: postrčíte-li ji v jednom směru, je třeba jisté síly, aby ji z její dráhy odchýlila, ale mnohem větší, aby ji obrátila směrem opačným."

Je jasné, jaký psychologický mechanismus je tu v činnosti. Řekne-li někdo „ne" a myslí-li to doopravdy, vyslovuje ve skutečnosti víc než jen ona dvě písmena. Celý jeho organismus - nervový, endokrinní i svalový - se nastraží záporně. Jde tu zpravidla o malou - někdy však i značnou - zpětnou fyzickou reakci či o pohotovost k takové reakci. Zkrátka, celá nervová a svalová soustava je ve střehu proti povolnosti. Takováto zpětná reakce není, řekne-li někdo „ano". Organismus je v pohybu vstřícném, je ochoten přijímat, neuzavírat se. Proto čím více těch „ano" můžeme dosáhnout hned od počátku, tím spíše se nám podaří upoutat pozornost k našemu konečnému návrhu.

Je náramně jednoduché získat kladné odpovědi. Ale jak málo se této možnosti užívá! Často se zdá, že se lidé staví hned od počátku na negativní stanovisko jen proto, aby se zdáli důležití.

Přinuďte nějakého studenta, zákazníka, dítě, manželku nebo manžela, aby řekli „ne", a bude třeba andělské trpělivosti a moudrosti, aby se toto odmítavé „ne" změnilo v kladné „ano".

Právě „přítakáváním" zachránil James Ebersson, pokladník Greenwichské spořitelny v New Yorku, potenciálního zákazníka, který by byl býval jinak pro ten ústav snad ztracen.

„Zákazník si chtěl u nás otevřít účet," vyprávěl Eberson, „dal jsem mu obvyklou přihlášku, aby ji vyplnil. Na některé otázky napsal odpověď ochotně, ale na jiné odpovědět odmítl.

Kdybych byl již neabsolvoval kurs jednání s lidmi, byl bych tomuto vkladateli řekl, že bez požadovaných informací účet otevřít nemůžeme. Stydím se, že dříve jsem se takových hloupostí dopouštěl. Dělal mi náramně dobře ukázat, že já jsem tady pánem a že ustanovení a předpisy peněžního ústavu nelze obcházet. Je samozřejmé, že člověka, který nám chtěl prokázat svou přízeň, takové chování nepřesvědčilo o tom, že je v našem ústavu vítán a že něco znamená.

Tentokrát jsem si řekl, že si budu počínat rozumněji. Rozhodl jsem se nehovořit o tom, co žádá naše spořitelna, ale o tom, co by chtěl ten zákazník. A hlavně jsem si předsevzal, že dotyčného přiměji, aby byl svolný od počátku. Proto jsem mu dával ve všem zapravdu. Řekl jsem mu, že nám nemusí odpovědět na otázky, na které nechce.

„Ale dejme tomu, že budete mít v našem ústavu peníze, až zemřete. Chtěl byste, aby ústav ty peníze převedl na vašeho nejbližšího příbuzného, který má na to podle zákona právo?"

„Ano," odpověděl.

„Nemyslíte," pokračoval jsem, „že by bylo dobré, kdybyste nám pověděl, jak se ten váš nejbližší příbuzný jmenuje, abychom v případě vašeho úmrtí mohli ihned splnit vaše přání?"

Zase řekl: „Ano."

Náš mladý člověk se stával přístupnější a změnil své chování, jakmile pochopil, že se ho vyptáváme v jeho vlastním zájmu, a nikoli v zájmu našem. Než odešel, nejenže nám pověděl všechno, co jsme potřebovali vědět, ale také si na mou radu dal otevřít účet na matčino jméno a odpověděl nám ochotně i na všechny otázky týkající se matky.

Ukázalo se, že když se podařilo přimět ho hned na počátku k povolnosti, zapomněl, co vlastně chtěl, a milerád učinil všechno, co jsem mu naznačil."

„Měl jsem ve svém obvodu člověka, jemuž by byla naše společnost tuze ráda prodávala," vyprávěl Joseph Allison, zástupce společnosti Westinghouse. „Můj předchůdce ho navštěvoval celých deset let, aniž mu něco prodal. Když jsem ten obvod převzal já, chodil jsem k dotyčnému celá léta a nedostal jsem od něj ani jedinou zakázku. Konečně po třinácti letech návštěv a nabízení jsme mu prodali několik motorů. Byl jsem přesvědčen o tom, že budou-li se mu hodit, objedná jich několik set, což by byla slušná zakázka.

Budou-li se hodit? Věděl jsem, že se hodí. Proto, když jsem k dotyčnému zase po třech nedělích zašel, byl jsem si jist úspěchem.

Ale přešlo mne to, když mě vrchní inženýr přivítal touto sprchou: „Pane Allisone, další motory od vás koupit nemohu.”

„Proč?” ptal jsem se překvapen. „Proč?”

„Protože se přehřívají. Nemohu na ně ani sáhnout.”

Věděl jsem, že odporovat nemá smysl. Měl jsem s tím už velké zkušenosti. Proto jsem se snažil přimět inženýra k povolnosti těmito otázkami:

„Podívejte se, pane Smithi,” řekl jsem, „souhlasím s vámi do puntíku. Přehřívají-li se ty motory, nebudete takové další kupovat. Potřebujete motory, které se nezažhívají víc, než je přípustné podle norem svazu elektrotechnických továren. Nemám pravdu?”

Souhlasil. Dostal jsem z něho první „ano”.

„Podle norem svazu elektrotechnických továren smí mít správně navržený motor teplotu 72 stupňů Fahrenheita nad teplotu místnosti. Je to tak, že ano?”

„Ano,” on na to. „Zcela správně. Jenže vaše motory jsou mnohem teplejší.”

Nepřel jsem se s ním, jen jsem se ho zeptal: „Jaká je teplota v dílně?”

„Asi kolem 75 stupňů,” odpověděl.

„Nuže,” já na to, „je-li teplota v dílně 75 stupňů a přičtete-li k ní 72 je to dohromady 147 stupňů. Neopařil byste se, kdybyste dal ruku pod kohoutek s vodou horkou 147 stupňů?”

Zase odpověděl kladně.

„Nebylo by tedy lépe na ty motory nesahat?”

„Nu, myslím, že máte pravdu,” uznával. Ještě chvíli jsme tak hovořili, potom zavolal tajemníka a objednal na příští měsíc ode mne za nějakých 35 000 dolarů.

Trvalo léta a přišel jsem o obchody za mnoho tisíc dolarů, než jsem konečně pochopil, že se nevyplácí přít se, že je užitečnější dívat se na věci z hlediska druhého člověka a vynasnažit se přimět ho, aby nám přitakal.”

Eddie Snow, sponzor našich kursů v Oaklandu, stát Kalifornie, vyprávěl, jak se stal váženým zákazníkem jednoho obchodu, protože vlastník ho přiměl přitakávat.

Eddie se zajímal o lov zvěře lukem a šípy. Utratil dost peněz na zakoupení potřebných zbraní v místním obchodě. Když jej navštívil jeho bratr, chtěl Eddie v tomto obchodě luk pro něj půjčit. Prodavač mu řekl, že luky nepůjčují. Eddie tedy zatelefonoval do jiného obchodu. Popisoval, co se stalo:

„Odpovídal mi velmi příjemný pán. Jeho odpověď se od předchozího obchodu výrazně lišila. Omluvil se, že už luky nepůjčují,

protože si to nemohou dovolit. Zeptal se mne, zda jsem si půjčoval luk dříve. Odpověděl jsem, že ano, před lety, připomněl mi, že jsem tehdy platil za půjčení 25 až 30 dolarů. Opět jsem přisvědčil. Pak se mě zeptal, zda patřím k lidem, kteří rádi ušetří. Pochopitelně jsem odvětil ano. Pak mi vysvětlil, že mají sady luků se vším potřebným doplňkovým vybavením na prodej za 34,95 dolarů. Že si mohu komplet koupit za cenu jen o necelých pět dolarů vyšší, než činí půjčovné. Vysvětlil mi, že právě proto přestali luky půjčovat. A zda myslím, že je to rozumné.

Mé ‚ano‘ vedlo ke koupi soupravy a současně několika dalších věcí z tohoto obchodu. Od té doby jsem jejich stálý zákazník."

„Aténský stařeček" Sokrates byl znamenitý muž, i když musíme tolerovat, že chodil bos, že se oženil ve čtyřiceti s devatenáctiletou a že byl plešatý. Dokázal něco, co dovedla v celé historii jen hrstka lidí: úplně změnil způsob lidského myšlení. Nyní, třiaadvacet století po jeho smrti, je uctíván jako jeden z nejmoudřejších přesvědčovačů, jací kdy působili na tento hašteřivý svět.

Jak si počínal? Říkal lidem, že se mýlí? Kdepak, Sokrates a něco takového! Byl náramně chytrý, aby si tak počínal. Jeho celá metoda, zvaná sokratovská, byla založena na získávání souhlasu. Tázał se vždy tak, aby protivník musil odpovědět kladně. Tak dostával jedno ano za druhým, až jich měl celou řadu. Kládl otázky tak dlouho, až protivník sám - takřka nevěda - dospěl k závěru, jaký by byl ještě před chvílenkou zuřivě popíral.

Až příště budete mít tisíc chutí říci někomu, že se mýlí, rozpomeňte se na starého bosého Sokrata a optejte se dotyčného laskavě na něco, nač odpoví kladně.

Číňané, kteří studovali lidskou přirozenost pět tisíciletí, mají jedno přísloví posvěcené tisíciletou moudrostí východu: „Kdo chodí tiše, dojde daleko."

PRAVIDLO 5

Vedťte druhého k tomu, aby sám souhlasil.

Kapitola šestá
JAK SE VYPLATÍ
NECHAT HOVOŘIT DRUHÉHO

Většina lidí, chce-li někoho přesvědčit, nepřipustí ho téměř ke slovu. Zejména obchodní zástupci se dopouštějí této drahé chyby. Nechte vypovídat druhou stranu. Ví o svém obchodu a jeho problémech víc než vy. Proto se vyptávejte. Ať vám něco poví.

Býváte v pokušení skákat druhému do řeči, nesouhlasíte-li s ním? Nedělejte to. Je to nebezpečné. Nebude vám věnovat pozornost, dokud vám nevypoví všechno, co má na srdci. Proto ho poslouvejte skutečně trpělivě a pozorně. Nepředstírejte jen, že posloucháte. Poslouvejte opravdově a se zájmem. Ať se jen vypovídá.

Vyplatí se tato taktika v obchodním životě? Přesvědčme se. Tady je příběh člověka, který byl nucen to zkusit.

Před několika lety si vyžádala jedna z největších automobilek Spojených států nabídky na roční spotřebu potahových látek na sedadla. Tři velké textilky předložily vzorky. Kontroloři automobilky je přezkoušeli a všem třem textilním továrnám bylo oznámeno, že v ten a ten den bude moci jejich zástupce podat konečnou nabídku.

G. B. R., zástupce jedné té textilní továrny, přišel s prudkým zánětem průdušek. „Když jsem měl předstoupit před konferenci vedoucích,” vyprávěl pan R. posluchačům v našem kursu, „ztratil jsem hlas. Sotva jsem šeptal. Byl jsem uveden do poradní síně a spatřil jsem tam textilního inženýra, nákupčího, obchodního ředitele a předsedu automobilky. Snažil jsem se, seč jsem byl, mluvit zřetelně, ale vyšly z toho jen jakési skřeky. Nezbylo nic jiného, než napsat na kousek papíru: ‚Pánové, nemám hlas. Nemohu mluvit.’

‚Řeknu to za vás,’ řekl předseda. A skutečně. Ukázal mé vzorky a chválil jejich přednosti. Rozvinula se živá rozprava o výhodách našeho zboží a předseda se i v ní ujal slova místo mne. Já se jen usmíval, kýval jsem a semtam učinil posunek.

Tato jedinečná porada skončila tím, že jsem dostal zakázku na více než půl miliónu metrů potahových látek za celkovou sumu 1 600 000 dolarů - největší mou zakázku vůbec.

Vím, že bych ji byl nedostal, kdybych byl neztratil hlas, protože sám jsem měl o té nabídce pochybnosti. Jen touto náhodou jsem zjistil, jak velmi se někdy vyplácí nechat mluvit jiného.”

Nechat jiné mluvit pomáhá ve vztazích obchodních i rodinných. Vztah Barbary Wilsonové s dcerou Laurií se rapidně zhoršoval.

Laurie, dříve tiché dítě, vyrostla v nespolečnického a občas i válečnického pubescenta. Paní Wilsonová ji poučovala, hrozila a trestala - ale bez úspěchu.

„Jednoho dne,“ vyprávěla paní Wilsonová v kursu, „jsem to vzdala. Laurie zase neposlechla a utekla z domu navštívit svou přítelkyni, aniž si dodělala domácí úkoly. Když se vrátila, měla jsem sto chutí seřvat ji, ale už jsem na to neměla sílu. Jen jsem na ni pohlédla a smutně jsem řekla: ‚Proč, Laurie, proč?‘

Laurie se chladně zeptala: ‚Opravdu to chceš vědět?‘ Přitakala jsem. Laurie se rozhovořila; zprvu váhavě a pak se to z ní vyvalilo. Nikdy jsem ji neposlouchala. Jen jsem přikazovala, ať dělá to nebo ono. Když mi chtěla povědět o svých myšlenkách a pocitech, přerušila jsem ji dalšími příkazy. Postupně jsem si uvědomovala, jak mě ona potřebuje - ne jako panující matku, ale jak důvěrnici ve všech zmatcích svého dospívání. A já jsem pouze mluvila, místo abych ji poslouchala. Nikdy jsem ji nevnímala.

Od té doby jsem ji vždy nechala vymluvit. Svěřovala se mi a náš vztah se nepoměrně zlepšil. Laurie opět spolupracuje.“

Nedávno se objevil ve finanční rubrice New York Herald Tribune velký inzerát, že se hledá člověk obzvlášť schopný a zkušený. Přihlásil se Charles T. Cubellis. Za několik dní dostal dopis, aby se přišel představit. Než se dostavil, hleděl se dovědět na Wall Streetu co nejvíc o tom inzerentovi. Když pak se s ním sešel, prohodil: „Jsem velmi hrdý na to, že budu pracovat s podnikem, který má za sebou takové úspěchy jako váš. Dověděl jsem se, že jste před osmadvaceti lety začínal jen s jednou kanceláří a s jednou písáčkou. Je to pravda?“

Snad každý člověk, který se něčeho domohl, slyší rád o tom, jak se musel zprvu probíjet. Dotyčný nebyl výjimkou. Rozhovořil se dlouze a široce o tom, jak začínal se čtyřmi sty padesáti dolary na hotovosti a s originální myšlenkou. Vyprávěl, jak bojoval s malomyslností, s posměchem, jak neznal nedělí ani svátků, jak pracoval šestnáct hodin denně a jak nakonec přemohl nepřítel osudu, takže nyní k němu chodí o informace a o radu největší potentáti z Wall Streetu. Byl hrdý na to, co dokázal. A právem o tom rád vykládal. Nakonec se vyptal pana Cubellise stručně na jeho zkušenosti, zavolal místopředsedu společnosti a řekl mu: „Myslím, že jsme našli toho pravého.“

Cubellis si dal práci, aby se informoval o tom, co dokázal jeho příští zaměstnavatel. A měl ho k tomu, aby vyprávěl co nejvíce o sobě - a právě tím učinil příznivý dojem sám.

Opačný problém měl Roy G. Bradley ze Sacramenta v Kalifornii.

Nasloucháním přiměl kandidáta na místo obchodního zástupce, aby sám sebe přesvědčil o výhodnosti místa v jeho firmě. Roy vyprávěl:

„Bylijsme malá zprostředkovatelská firma a nemělijsme tak velké zisky jako zdravotnictví, nemocenské či důchodové pojišťovny. Každý náš zástupce byl nezávislým agentem. Mnohé z toho, co dělala konkurence, jsme nedělali prostě proto, že jsme si to nemohli dovolit ani inzerovat.

Správné předpoklady pro funkci zástupce měl Richard Pryor. Nejdříve s ním hovořil můj asistent - o všech nevýhodách dané práce. Pryor přišel do mé kanceláře poněkud zaražen. Zmínil jsem se mu o jediné výhodě - nezávislosti a prakticky stejné svobodě, jakou má samostatný podnikatel.

Pryor si sám nahlas promyslel všechna negativa. Několikrát se zdálo, že hovoří napůl k sobě. Občas mě to svádělo něco k tomu dodat. A ke konci rozhovoru jsem byl přesvědčen, že se ujistil sám, že chce pro mou firmu pracovat.

Protože jsem byl dobrý posluchač, umožnil jsem mu zvážit všechna pro a proti a dospět k pozitivnímu závěru. Najalijsme jej a on se stal vynikajícím zástupcem naší firmy."

Je jisté, že i naši partneři raději vyprávějí o tom, co sami dokázali, než poslouchají nás o tom, co jsme dokázali my.

Francouzský filozof La Rochefoucauld řekl: „Chcete-li mít nepřátele, vynášejte se nad své přátele; chcete-li však mít přátele, nechte své známé, aby se vynášeli nad vás."

Proč je výrok pravdivý? Protože, necháte-li své známé, aby se vynášeli nad vás, cítí se důležitými; když však se vynášíte vy nad ně, cítí se malými, vzbudí se v nich závist a žárlivost.

Zdaleka nejoblíbenější poradkyní v Midtown Personnel Agency v New Yorku byla Henrietta G. Nebylo tomu tak vždy. Prvých pár měsíců její práce v agentuře neměla mezi kolegy jediného přítele. Proč? Protože se každý den chtěla chvástat svými úspěchy, penězi a vůbec vším, čeho sama dosáhla.

„Byla jsem dobrá v práci a byla jsem na to pyšná," řekla Henrietta v kursu. „Ale místo aby kolegové sdíleli mé triumfy, měli k nim odpor. Chtěla jsem, aby mě měli rádi. Aby se se mnou přátelili. Po radách z tohoto kursu jsem už nehovořila tak moc o sobě a více jsem poslouchala kolegy. Také se měli čím pochlubit. Povídání o jejich úspěších je zajímavé více než moje chlubení. Nyní, když vyjde chvílka si popovídat, chci především sdílet *jejich* úspěchy. O *svých* se zmiňuji, jen když *oni* to chtějí.

PRAVIDLO 6

Nechte hovořit druhého.

Kapitola sedmá

JAK ZAJISTIT SOUČINNOST

Věříte víc nápadům, na které jste přišli sami, než nápadům, které se vám předkládají na stříbrném podnosu? Dáváte-li přednost možnosti první, pak jistě uznáte, že by bylo chybné se domnívat, že lze vtlouci do hlavy své nápady jiným. Nebylo by moudřejší zůstat jen při náznacích? Závěr nechť si udělá každý sám!

Příklad: Posluchač mých kursů pan Adolf Seltz z Philadelphie byl vedoucím prodejního oddělení velké automobilky. Jednou zjistil, že prodejní zástupci mají nedostatek iniciativy, že trpí pesimismem a že jsou dezorientováni. Usoudil, že je jim třeba vlít do žil nový pracovní elán. Svolal prodejní konferenci a vyzval přítomné, aby mu srozumitelně řekli, co vlastně od něho chtějí. Když si zapsal jejich požadavky, řekl: „Poskytnu vám všechno, co ode mne chcete, ale nyní mi povězte, co mohu očekávat od vás!“ Odpovídali ráz na ráz: loajálnost, poctivost, iniciativu, optimismus, spolupráci, osm hodin práce denně. Jeden z nich chtěl pracovat dobrovolně čtrnáct hodin denně. Tato porada vlila účastníkům novou odvalu, inspirovala je a podle vyjádření pana Seltze prodají nyní mnohem více.

„Uzavřeli se mnou jakýsi gentleman agreement,“ řekl pan Seltz, „a pokud budu já plnit svůj závazek, jsou oni rozhodnuti plnit, co slíbili. Tím, že jsem se jich zeptal na jejich přání a požadavky, dal jsem jim vzpruhu, jakou potřebovali.“

Nikdo si nedává rád něco prodat nebo namluvit. Raději máme pocit, že kupujeme, co chceme sami, nebo že jednáme podle svého smýšlení. Jsme rádi, ptá-li se někdo na naše přání, na naše potřeby, na naše myšlenky.

Vezměme případ Eugena Wessona. Ten přišel o mnoho tisíc dolarů provize, než přišel na pravdu, kterou jsme uvedli výše. Prodává návrhy pro módní salóny a pro textilní továrny. Po tři léta nabízel své návrhy týden co týden jednomu čelnému módnímu salónu v New Yorku. „Majitel mne vždy přijal, ale nikdy nic nekoupil,“ vyprávěl pan Wesson. „Pokaždé si prohlédl mé návrhy velmi pozorně, a potom řekl: Ne, myslím, že tentokrát z toho nic nebude!“

Když nepořídil ani posté, řekl si pan Wesson, že nejspíše nepřináší nic originálního, že je třeba přijít s novými nápady a vzbudit nový zájem. Zároveň se rozhodl, že uváží, jak zapůsobit účinně ve styku s vedoucím módního salónu. Rozhodl se pro tento způsob: Vybral půl tuctu nehotových návrhů a spěchal ke svému zákazníkovi.

„Prosím o malou laskavost," řekl. „Zde je několik nehotových návrhů. Neřekl byste mi laskavě, jak bychom je mohli doplnit tak, aby vám vyhovovaly?"

Zákazník si prohlížel návrhy chvíli mlčky a poté řekl: „Ponechte mi to tu nějaký den a potom se ukažte."

Wesson přišel za tři dny, dostal patřičné pokyny, odnesl si návrhy zase do ateliéru a dal je dohotovit podle nápadů zákazníka. Výsledek? Všechny byly přijaty.

Od té doby si ten zákazník objednal ještě desítky jiných návrhů, všechny podle svých nápadů. A výsledek byl 1600 dolarů čisté provize pro pana Wessona. „Měl jsem ho dříve k tomu, aby kupoval, co jsem uznal za vhodné já. Nyní si počínám právě naopak. Mám ho k tomu, aby uplatnil své nápady. Má dojem, že vlastně ty návrhy dělá on sám. Už mu nemusím nic prodávat. Kupuje sám."

Náš žák Paul M. Davies z Tulsy ve státě Oklahoma prokázal, že tato zásada platí nejen v byznysu a politice, ale i v rodinném životě. Vyprávěl:

„Prožil jsem s rodinou jedny z nejzajímavějších prázdnin v životě. Dlouho jsem snil o návštěvě historických pamětihodností jako bojiště občanské války u Gettysburgu, Paláce nezávislosti v Philadelphii a našeho hlavního města. Údolí Forge, Jamestown a skanzen ve Williamsburgu byly vysoko na žebříčku toho, co jsem chtěl spatřit.

V březnu se zmínila moje žena Nancy, že má nápad na prázdniny - výlet do západních států - Nového Mexika, Arizony, Kalifornie a Nevady. Toužila po tom výletě už více let. Pochopitelně oba výlety jsme uskutečnit nemohli.

Naše dcera Anna právě skončila na gymnáziu kurs historie USA. Události, které způsobily rozvoj naší země, ji velmi zajímaly. Zeptal jsem se jí, zda chce navštívit místa těchto událostí o nejbližších prázdninách. Řekla, že s nadšením.

O dva dny později při večeři Nancy oznámila, že budeme-li všichni pro výlet na východ, bude to ohromné pro Annu a napínavé pro nás všechny. Všichni jsme souhlasili."

Stejně psychologicky si počínal jistý výrobce rentgenů, aby svůj výrobek prodal jedné z největších brooklynských nemocnic. Nemocnice se rozšiřovala a chystala se opatřit si nejlepší rentgenové zařízení v Americe. Dr. L., který měl rentgenologické oddělení na starosti, byl obléhán zástupci a každý pěl o svém přístroji největší chválu.

Náš výrobce rentgenů však byl chytřejší. Věděl lépe než jiní, jak má s lidmi zacházet. I poslal tuto nabídku:

„Náš závod dokončil nedávno novou sérii rentgenového zařízení. Právě jsme dostali do kanceláře první zásilku. Nejsou to přístroje dokonalé. Víme to a rádi bychom je zlepšili. Byli bychom vám velmi povděční, kdybyste se - až budete mít trochu času - na naše přístroje podíval a pověděl nám, jak by se měly upravit, aby lékařům lépe vyhovovaly. Víme, že jste velmi zaměstnán, a proto milerádi pro vás pošleme auto, kdykoli určíte."

„Byl jsem tím dopisem překvapen," řekl dr. L., když nám o té věci vyprávěl v kursu. „Byl jsem překvapen i polichocen. Ještě žádný výrobce rentgenového zařízení se mne neptal na radu. Cítil jsem se náramně důležitý. Tento týden jsem byl zaneprázdněn každý večer, odřekl jsem však pozvání na večeři, jen abych se mohl na ty přístroje podívat. Čím důkladněji jsem je prohlížel, tím více se mi líbily."

Nikdo mi je nenabízel, a tak jsem měl dojem, že vlastně to byl můj nápad zakoupit jeden rentgen. Jeho znamenité vlastnosti na mne učinily dobrý dojem, takže jsem jej objednal."

Ralph Waldo Emerson ve svém eseji „Spoléhejme na sebe" uvedl: „V každém díle génia rozeznáme své odmítnuté myšlenky. Vracejí se k nám s jistou vtíravou důstojností."

Plukovník Edward M. House měl za prezidentství Woodrowa Wilsona velký vliv v domácí i v zahraniční politice. Wilson si vyžadoval jeho důvěrné rady dokonce častěji, než rady členů vlády.

Proč měl House na prezidenta takový vliv? House sám se s tím svěřil Arthuru D. Howdenu Smithovi a Smith to uvedl v článku v The Saturday Evening Post.

„Když jsem se seznámil s prezidentem," řekl House, „poznal jsem, že nejsnáze může být získán pro nějakou myšlenku, naznačí-li se mu jen tak mimochodem - ať šiji promyslí po svém. Poprvé jsem na to přišel náhodou. Navštívil jsem prezidenta v Bílém domě a doporučil jsem opatření, s nímž domněle nesouhlasil. Ale po několika dnech jsem byl při obědě s ním překvapen, že o tom mém podnětu mluví jako o svém."

Naznačil snad House prezidentovi, že ta myšlenka je jeho? Co vás napadá! Na to byl House příliš prozíravý. Ten si na autorství nezákládal. Tomu šlo o výsledky. Nechal tedy Wilsona v domnění, že ona myšlenka je jeho vlastní.

Pamatujme, že lidé, s nimiž se zítra dostaneme do styku, budou podobnými lidmi jako Woodrow Wilson. Proto užívejme metody plukovníka House.

Jistý člověk v New Brunswicku to stejným způsobem zkusil před lety na mně - a získal mou přízeň. Chystal jsem se tehdy v onom kraji

trochu rybařit a věnovat se vodáckým sportům. I dopsal jsem cestovní kanceláři o informaci. Kancelář zřejmě dala mé jméno a adresu do veřejného poptávkového seznamu, neboť vzápětí jsem byl zavalen desítkami nabídek od majitelů kempů a od průvodců. Nevěděl jsem, co si mám vybrat. Až jeden majitel kempu trefil hřebík na hlavičku. Poslal mi jména i telefonní čísla četných Newyorčanů, kteří už u něj byli, abych jim zatelefonoval a přesvědčil se sám, jaké jsou přednosti jeho podniku.

Leckterý čtenář už tuší, jak mj. rozpoznat v záplavě nabídek dobrý a špatný kurs. Jazykový, manažerský či jiný.

K svému překvapení jsem našel v tom seznamu také jednoho svého známého. Zatelefonoval jsem mu, dověděl jsem se jeho zkušenosti a hned jsem telegrafoval tomu majiteli kempu, kdy přijedu.

Všichni ostatní se pokoušeli mi prodat své služby, jen ten chlapík mne přiměl, abych se prodal sám. Vyhrál to.

Před pětadvaceti stoletími vyslovil čínský mudrc Lao-c' pár věcí, které mohou čtenáři této knihy využít i dnes:

„Příčina toho, že řeky a moře přijímají úctu stovek horských potoků, tkví v tom, že leží pod nimi. Takto jsou schopny vládnout všem horským potokům. Tak i mudrc, přející si být nad lidmi, nechť se postaví pod ně. Přející si být před nimi, nechť se postaví za ně. Takto, i když je jeho místo nad lidmi, netíží je jeho váha; i když je jeho místo před nimi, neberou to jako újmu.“

PRAVIDLO 7

Nechte druhého v domnění, že ta myšlenka je jeho.

Kapitola osmá **KOUZELNÉ ZAKLÍNADLO**

Pamatujte, že se váš partner může mýlit, a přece je přesvědčen o opaku. Neodsuzujte ho proto. Odsuzovat dovede každý omezenec. Snažte se mu porozumět. O porozumění se snaží lidé moudří, snášenliví a výjimeční. Proč druhý smýšlí a jedná tak a nejinak, to má svůj důvod. Vypátrejte ten skrytý důvod a máte klíč k jednání druhého a snad i k jeho osobnosti. Vynasnažte se poctivě postavit se na jeho stanovisko. Kdybyste si řekli: „Jak bych cítil, jak bych jednal na jeho místě?“ uspořili byste si spoustu času a rozčilování, neboť začneme-li se o věc zajímat, je pravděpodobné, že výsledek se nám bude zamlouvat. A nádavkem se znamenitě naučíme jednat s lidmi.

„Zamyslete se chvilkenku nad tím,“ praví Kenneth M. Goode ve své knize *Jak proměnit lidi ve zlato*, „jak velmi se zajímáte o vše, co se týká vás, a jak málo o všechno ostatní. A vezte, že zrovna tak cítí každý člověk! Potom pochopíte - podle příkladu Lincolnova a Rooseveltova - že jediným pevným základem každého povolání, kromě povolání vězeňského dozorce, je toto poznání: chcete-li jednat s lidmi s úspěchem, musíte se opravdově vmyslit do stanoviska druhého.“

Sam Douglas z Hempsteadu ve státě New York říkával své ženě, že zbytečně mnoho času tráví na zahradě - sekáním trávy dvakrát týdně, trháním plevele, hnojením... a že tráva stejně nevypadá lépe, než když se sem před čtyřmi lety nastěhovali. Pochopitelně, jeho poznámky jí vadily a vždy dokázaly zkazit celý večer.

Po našem kursu si pan Douglas uvědomil, jak byl hloupý po celé ty roky. Nikdy se nestalo, aby žena dělala práci na zahradě s nezkaleným požitkem. Jistě by uvítala ocenění své píle.

Jednou po večeři ho žena pozvala, aby jí dělal při plení společnost. Zprvu váhal, ale pak zauvažoval, šel za ní a pomohl jí plít. Byla viditelně potěšena. Toho večera strávili společně hodinu tvrdé práce a radostné konverzace.

Pak jí pomáhal častěji. Chválil, jak hezky vypadá trávník a jak fantasticky uklidila dvůr, který byl jak zrcadlo. Výsledek: Šťastnější život pro oba, protože on se naučil dívat na věc z jejího hlediska. I když onou věcí byl pouhý plevel.

Jistá západní psycholožka rozvíjí myšlenku, že když spolu hovoří muž a žena, je to jako by hovořili dva lidé různými jazyky. Žena pod těmiž slovy myslí jiný obsah než muž. Uvědomit si to - to by mohlo zabránit mnoha rozepřím. Při řečnické chybě zvané „nesjednotit

obsahy pojmů" se mohou lidé škaredě porafat, i fyzicky, než dojdou na to, že se vlastně shodují, ale každý to říká jinak.

Tuto informaci mám ze zvláštního zdroje. Říkal to (seriózně) moderátor Hugo Egon Balder v nadrové show kanálu RTL plus Tutti frutti. Kolik z těch, kteří se na to občas podívají, také poslouchá, co se říká?

V knize Jak vidět do lidí komentuje dr. Gerald S. Nirenberg: „Koopertivnosti v konverzaci je dosazeno, když ukážete, že považujete myšlenky a pocity druhého za stejně důležité jako své vlastní. Začít konverzaci vytyčením jejího cíle, podřízením vyslovovaného tomu, co byste sami chtěli slyšet na místě druhého, a přijetím jeho hlediska jej povzbudí k porozumění vašim myšlenkám."

Po dlouhá léta jsem se rekreoval převážně procházkami a jízdou na koni v parku nedaleko svého obydlí. Stejně jako staří keltští kněží téměř zbožňuji duby, a proto mě velmi mrzelo, když jsem viděl, že rok co rok jsou mladé doušky a podrost zbytečně ničeny ohněm. Ne snad neopatrností kuřáků, ale téměř napořád nekázní chlapců, kteří si chodili do parku hrát na Indiány a opékali si pod stromy buřty. Někdy řádil oheň tak nebezpečně, že museli být zavoláni hasiči.

Na okraji parku byla vyhláška, že bude pokutován a odsouzen do vězení každý, kdo tu rozdělá oheň. Jenomže tato výstraha stála v opuštěné části parku a jen málokterý chlapec šijí povšiml. Dohled na park měl mít jízdní strážník, ten se však příliš nenamáhal, a tak v parku hořelo rok co rok. Jednou jsem spěchal tomu strážníkovi oznámit, že se v parku rychle šíří oheň a žádal jsem ho, aby zavolal hasiče, ale on mi klidně řekl, že mu do toho nic není, protože nehoří v jeho okrsku! Byl jsem z toho tak zoufalý, že když jsem se pak projížděl v parku, dělal jsem samozvaného strážce veřejného pořádku. Můj pohled na ty ohníčky byl zcela jiný než pohled těch chlapců. Kdykoli jsem viděl pod stromy oheň, chtěl jsem věc napravit tak horlivě, že jsem všechno zkazil. Rozjel jsem se k chlapcům, upozornil jsem je, že by mohli být trestáni, a rozkázal jsem jim, aby oheň hned uhasili. A když nechtěli, pohrozil jsem jim, že je dám zatknout. Zkrátka a dobře dal jsem průchod svému rozhořčení a nevžil jsem se do myslí těch chlapců.

Výsledek? Hoši poslechli, ale zdráhavě a se zlostí.

Když jsem se vzdálil, rozdělali si pravděpodobně oheň nový a měli chuť podpálit celý park.

Myslím, že časem jsem trochu pochopil, jak jednat s lidmi: mám víc taktu a také se víc snažím dívat se na věci očima druhého. Už nerozkazuji, když přijedu k nějakému ohníčku, ale promluvím asi takto:

„Jak se, hoši, bavíte? Co si vaříte k obědu? Také jsem si kdysi rád dělával ohníčky, ale jestlipak víte, že tady v parku je ohníček nebezpečný. Vyjste sice opatrní, ale jiní hoši nemusejí být. Půjdou kolem, uvidí, že máte ohníček, udělají si také takový, chytne suché listí a od něho stromy. Kdybychom nebyli opatrnější, neměli bychom v parku ani jeden strom. Mohli byste být potrestáni, že si tu děláte oheň, ale já nebudu přísný a nezkazím vám radost, jenom prosím vás, odhrabte hned všechno listí do ohně, a než odejdete, zasypte popel zeminou, ano? A příště si udělejte ohýnek laskavě tamhle za kopcem v pís-kovišti. Tam nehrozí nebezpečí. Děkuji vám, hoši. Pěknou zábavu!"

To byla jiná řeč. Hoši si dali říci. Už se nemračili, ani neměli zlost. Vždyť jim nikdo nerozkazoval. Nezdali si. Byl jsem spokojen já a byli spokojeni oni, protože jsem se na jejich zábavu díval jejich očima.

Podívat se na věc očima druhého může zmírnit napětí, když se zdá, že osobní problémy nám přerůstají přes hlavu. Alžběta Nováková z Nového Jižního Walesu v Austrálii byla šest týdnů dlužná splátku za auto.

„Jednou v pátek," vyprávěla, „jsem měla protivný telefon od člověka, který spravoval můj dluh. Sdělil mi, že když nezaplatím do pondělka do rána 122 dolarů, podniknou proti mně další kroky. Neměla jsem šanci sehnat ty peníze během víkendu. Takže jsem při jeho pondělním telefonátu očekávala to nejhorší. Místo abych si zoufala, dívala jsem se na věc jeho očima. Omluvila jsem se upřímně za trable, které mu způsobuji, a řekla, že musím být jeho nejproblematičtější zákazník. Nebylo to totiž poprvé, kdy jsem nezaplatila včas."

Tón jeho hlasu se okamžitě změnil. Ujistil mne, že já zdaleka nejproblematičtější nejsem. Řekl mi o pár případech, kdy zákazníci byli drzí, lhali a vyhýbali se mu. Neřekla jsem na to nic. Jen jsem poslouchala a nechala ho vymluvit se. Pak bez jakékoli mé žádosti řekl, že to nevádí, že nemohu zaplatit požadovanou částku ihned. Bude stačit, když koncem měsíce splatím 20 dolarů a zbytek, až mi to bude vyhovovat."

Proč tedy, než zítra řeknete někomu, aby něco vykonal, nezamýšlet se na chvíli a nepokusit se posoudit celou věc z jeho hlediska? Položte si otázku: „Proč by to měl učinit?" Samozřejmě to trvá o něco déle, ale zato si tak získáte přátele a dosáhnete lepších výsledků snadněji a bez větších obětí.

„Pokud znám zájmy a pohnutky svého partnera," řekl děkan obchodní fakulty Harvardovy univerzity Donham, „raději budu chodit dvě hodiny před jeho kancelář, než abych tam vstoupil přímo a dobře nevěděl, co chci říci a co mi dotyčný asi odpoví." To je tak důležité, že to zdůrazním kurzívou.

Pokud znám zájmy a pohnutky svého partnera, raději budu chodit dvě hodiny před jeho kanceláří, než abych tam vstoupil přímo a dobře nevěděl, co chci říci a co mi dotyčný odpoví.

Kdybyste si z této knihy odnesli jen jedno, totiž abyste se vždy vynasnažili vmyslet se do stanoviska toho druhého a dívali se na věci právě tak jeho očima jako vlastníma, tak to může snadno být mezníkem ve vašem životě.

PRAVIDLO 8

Upřímně se snažte dívat se na věci očima druhého.

Kapitola devátá

CO SI PŘEJE KDEKDO

Toužíte po kouzelném zaříkadlu, které by zabránilo sporům, odstranilo nepochopení, vytvořilo dobrou vůli a přimělo druhého, aby vás pozorně poslouchal?

Tady je! Začněte hovor takto: „Nemám vám ani trochu za zlé vaše pocity. Na vašem místě bych asi cítil totéž co vy.“

Taková odpověď často obměkčí největšího bručouna a není přitom žádnou lží, protože kdybyste byli na místě druhého, cítili byste stejně jako on. Vezměme například Al Capona. Myslete si, že jste mu fyzicky, temperamentem i duševně zcela podobní. Že žijete v témž prostředí a že máte jeho životní zkušenosti. Pak se mu budete podobat jako vejce vejci. Protože jen jeho vlastnosti, jeho zkušenosti a prostředí z něj učinily to, čím byl.

Nejste-li chřestýšem, tedy jen a jedině proto, že vaši rodiče nebyli chřestýši.

Máte pramalou zásluhu o to, že jste jací jste - proto pamatujte, že také rozčilený, fanatický, neuvažující člověk, s nímž se snad setkáte, může pramálo za to, že je jaký je. Mějte s ním, ubožákem, soucit. Politujte ho. Sympatizujte s ním. Řekněte si: „Propánakrále, tamhle jdu já.“

Tři čtvrtiny lidí, s nimiž se zítra setkáte, touží po sympatiích. Poskytněte jim je a budou vás mít rádi.

Kdysi jsem měl v rozhlase přednášku o Louise May Alcottové, autorce *Ženušek* (Little Women). Věděl jsem, že žila a psala své nesmrtelné romány v Concordu v Massachusetts. Ale bez rozmyslu jsem řekl, že jsem navštívil její starý dům v Concordu v New Hampshiru. Kdybych to byl býval řekl jen jednou, snad by mi to bylo bývalo prominuto. Ale běda! Řekl jsem to dvakrát! Byl jsem zasypán dopisy a telegramy, kousavými poznámkami, které se rojily kolem mé ubohé hlavy jako sršni. Mnoho dopisů bylo rozhořčených, několik urážlivých. Jedna dáma, která vyrostla v Concordu a nyní žila ve Philadelphii, si na mně zle zchladila žáhu. Sotva byji bylo asi pohněvalo víc, kdybych byl řekl o slečně Alcottové, že byla lidožroutkou na Nové Guineji. Když jsem ten její dopis četl, řekl jsem si „zaplať pánbůh, že jsem si to děvče nevzal“. Měl jsem chuť jí napsat, že já jsem se sice zmýlil v zeměpise, ona však že pochybila v prosté lidské slušnosti. Právě tak jsem jí to chtěl říci hned v první větě. A potom si vysoukat rukávy a povědět jí to pěkně od plic. Ale neučinil jsem to. Ovládl jsem

se. Uvědomil jsem si, že takhle by to dokázal každý omezenec. Ale já nechtěl být omezenec, a proto jsem si umínil, že ji naladím přátelsky. Bude to jako výzva, ukáže se, co dovedu. Řekl jsem si: „Kdybych byl na jejím místě, cítil bych to asi právě tak.“ Proto jsem si řekl, že se postavím na její stanovisko. A tak, když jsem přijel zase do Philadelphie, zatelefonoval jsem jí. Rozpředl se asi takový rozhovor:

Já: Paní X. Y., napsala jste mi před několika týdny dopis, rád bych vám za něj poděkoval.

Ona (dobře ovládaným hlasem distinguované dámy): S kým mám tu čest?

Já: Neznáte mne. Jmenuji se Dale Carnegie. Poslouchala jste před několika týdny v rozhlase mou přednášku o Louise Alcottové, v níž jsem se dopustil neodpustitelné chyby - říkal jsem, že se narodila v Concordu v New Hampshiru. Byla to nehorázná chyba a musím se vám za ni omluvit. Je to hezké, že jste si dala práci a napsala mi o tom.

Ona: Lituji, pane Carnegie, že jsem vám tak napsala. Neovládla jsem se. Omluvit se musím já.

Já: Ne, ne! Nemáte proč se omlouvat. Já se musím omluvit. Každé dítě by to vědělo líp než já. Omluvil jsem se za to v rozhlase následující neděli a nyní se vám ještě omlouvám osobně.

Ona: Narodila jsem se v Concordu v Massachusetts. Má rodina tam zaujímal po dvě stě let vynikající postavení a já jsem velmi hrda na svou zemi. Byla jsem opravdu velmi rozčilená, když jste říkal, že se slečna Alcottová narodila v New Hampshiru. Ale za ten svůj dopis se opravdu stydím.

Já: Ujišťuji vás, že jste nebyla ani z desetiny tak rozčilená jako já. Můj omyl obyvatelům Massachusetts neublížil, ublížil mně. Stává se zřídka, že osoby vašeho postavení a vzdělání si dají práci a píší těm, kteří mluví v rozhlase.

Ona: Velmi se mi líbí, jak jste přijal mou kritiku. Jste jistě milý člověk. Ráda bych vás poznala lépe.

Tím, že jsem se omluvil a postavil se na její stanovisko, jsem ji přiměl, že se sama omluvila a postavila na stanovisko mé. Těšilo mne, že jsem se dovedl ovládnout, že jsem urážku oplatil laskavostí. Měl jsem neskonale větší radost z toho, že jsem se jí zalíbil, než kdybych jí byl řekl, aby se šla utopit.

Každý prezident Spojených států je téměř denně postaven před ožehavé problémy, jak jednat s lidmi. Prezident Taft nebyl výjimkou. Zkušenost ho naučila, jak sympatie dovedou znamenitě neutralizovat kyselinu nevládnosti. Uvádí ve své knize *Etika ve službách* (Ethics in Service) velmi zábavný příklad, jak uklidnil hněv zklamané a ctižádnostivé matky.

„Jedna washingtonská dáma," píše Taft, „jejíž manžel má jistý politický vliv, mne zpracovávala šest týdnů, ne-li déle, abych jmenoval dojistého úřadu jejího syna. Zajistila si pomoc celé řady senátorů a poslanců a přesvědčila se, zda se opravdu účinně angažovali. K danému úřadu bylo třeba odborné kvalifikace, a proto jsem na základě návrhu přednosta jmenoval jiného. Tu jsem dostal od té matky dopis, že prý jsem hrozný nevděčník, že prý jsem jí nechtěl udělat radost, ač to nic nestálo. Také si posteskla, že prý zpracovala zástupce svého rodného státu, aby v parlamentu hlasovali pro návrh zákona, na němž jsem měl obzvláštní zájem, a já že se jí takto odměním.

Když dostanete takový dopis, je první vaší myšlenkou, jak se vypořádat s pisatelem, který se dopustil takovéto impertinence. Potom napíšete odpověď. Jste-li moudrý, dáte ji do zásuvky a zavřete ji tam. Po dvou dnech ji vytáhnete - na takové odpovědi zpravidla bývá dva dny času a - nepošlete! Tak jsem to udělal i já. Potom jsem však sedl a napsal dotyčné pisatelce dopis velmi zdvořilý. Psal jsem jí, že za těchto okolností chápu její mateřské zklamání, ale že jmenování nezáleželo jen na mé osobní volbě, že jsem musel vybrat osobu s odbornými znalostmi, a proto jsem se musel řídit návrhy přednosta odboru. Vyslovil jsem naději, že její syn splní její očekávání na místě, které zaujímá nyní. Tato moje odpověď adresátce poněkud usmířila a odpovídala, že lituje, že mi tak napsala.

Protože jmenování na ono uvolněné místo nevešlo ihned v platnost, dostal jsem za několik dní nový dopis. Byl domněle od manžela té paní, ač byl psán stejnou rukou jako dopis první. Stálo v něm, že dotyčná paní se po onom zklamání nervově zhroutila, že musila ulehnout a dostala žaludeční vřed. A zda bych jí nevrátil zdraví tím, že změním ono jmenování ve prospěch jejího syna? Musel jsem napsat nový dopis, tentokrát jejímu manželovi, že snad diagnóza nemoci není správná, že s ním cítím bol nad těžkým onemocněním jeho choti, že však to jmenování zrušit nemohu. Mnou jmenovaný úředník byl totiž v úřadě potvrzen. Za dva dny po tom druhém dopisu jsme pořádali v Bílém domě hudební večírek. První návštěvníci, kteří mne a mou choť pozdravili, byli právě oni manželé, ač dotyčná paní prý byla nedávno v posledním tažení."

Jay Magnum byl zástupcem firmy dodávající výtahy a eskalátory v Tulse, stát Oklahoma. Měl na starost i eskalátory v jednom z předních hotelů Tulsy. Šéf hotelu nechtěl zastavit schody na více než dvě hodiny, aby hosté netrpěli nepohodlím. Nutná oprava si však vyžadovala minimálně osm hodin. A ještě k tomu společnost neměla kvalifikované opraváře přesně na dobu, kdy by si hotel vzpomenu.

Když pan Magnum mechaniky sehnal, telefonoval šéfovi hotelu. Místo hádání o poskytnutí nutného času řekl: „Ricku, vím, že máš plno hostů a že bys rád omezil zastavení schodů na minimum. Chápu tě. Uděláme všechno, abychom se ti přizpůsobili. Ale zjistili jsme, že jestli to neuděláme teď kompletně, může se eskalátor poškodit vážněji. A to by si vyžádalo opravu delší. Vím, že netoužíš po několika denním nepohodlí svých hostů.”

Šéf souhlasil, že osmihodinové zastavení je lepší než několika denní. Projevením sympatií s jeho přáním myslet na blaho hostů jej pan Magnum získal na svou stranu snadno a bez pocitu trpkosti.

Vyprávěla nám Joyce Morrisová, učitelka hry na klavír ze St. Louis, stát Missouri, jak zvládla častý problém klavírních učitelů s dospívajícími děvčaty. Babeta měla obzvláště dlouhé nehty. Pro ty, kteří chtějí získat solidní herní návyky, je to vážný hendikep.

Paní Morrisová vyprávěla: „Věděla jsem, že její dlouhé nehty mohou překážet jejímu přání hrát dobře. Během rozhovoru před lekcí jsem se o nehtech nezmínila. Nechtěl jsem ji odradit. Také jsem věděla, že nechce ztratit to, na co je tak pyšná a co ji činí atraktivní.

Po první lekci ve vhodném okamžiku jsem řekla: ‚Babeto, máš hezké ruce a nádherné nehty. Chceš-li hrát na klavír tak dobře, jak jsi schopna a jak bys ráda, budeš překvapena, o kolik rychlejší a snadnější to bude, když si nehty zkrátíš. Přemýšlej o tom, ano?’

Výraz její tváře byl zcela negativní. Mluvila jsem o tom také s její matkou, opět zdůrazňujíc krásu nehtů. Zase negativní reakce. Bylo jasné, že Babetiny nehty byly i pro matku důležité.

Příštího týdne přišla Babeta na druhou lekci. K mému velkému překvapení nehty měla kratší. Ocenila jsem její oběť. Děkovala jsem i **Její** matce za to, že ji ovlivnila. Odpověděla, že s tím nemá co dělat. Že se Babeta rozhodla sama a že to je vůbec poprvé, kdy si pro někoho nehty ostříhala.”

Hrozila paní Morrisová Babetě? Řekla, že ji s dlouhými nehty odmítne učit? Kdepak. Dal jí znát, že nehty jsou krásné a že ostříhat si je je oběť. Jakoby tím mínila: „Cítím s tebou. Vím, že to nebude lehké, ale vyplatí se to pro tvůj hudební rozvoj.”

Vážme si v manželství toho, že se partner zachová po našem. Ale nechtějme, proboha, po něm, aby se ještě tvářil, kdovíjak je mu přítom dobře. Obdobně s našimi dětmi, když snědí, co žádáme. Že jsme to uvařili s největší péčí a láskou, že je to velmi chutné? Ano - ale podle našich měřítek, ne podle měřítek našich dětí.

Přílišným vychvalováním některých jídel mými rodiči jsem k nim získal spolehlivou celoživotní averzi.

Sol Hurok je snad nejpřednějším americkým impresáriem. Dvacet let měl na starosti světoznámé umělce, jakými například byli Šaljapin, Isadora Duncanová a Anna Pavlovová. Svěřil se mi, že první, čemu se naučil vjednání s tak temperamentními hvězdami, bylo, že musí mít ohled a zase ohled, největší ohled na jejich směšné náládovosti.

Tři léta byl impresáriem Fedora Šaljapina, jednoho z největších basistů, jaký kdy uváděl v nadšení diváky v Metropolitní opeře. Ale co mu dal starostí ten Šaljapin! Choval se jako rozmazlené dítě.

Tak si vám například zavolá Huroka v poledne toho dne, kdy má zpívat, a řekne mu: „Je mi hrozně, Sole. Mám krk jako struhadlo. Dnes zpívat nemohu.“ Pře se s ním Hurok? Kdepak. Ví, že tak s umělci jednat nelze, a proto běží za Šaljapinem do hotelu pln soucitu. „Jaká škoda,“ začne ho litovat, „jaká škoda, milý příteli! Ovšemže v tomhle stavu zpívat nemůžete. Hned zrušíme smlouvu. Bude vás to sice stát několik tisíc dolarů, ale to nic neznamená, jen když si zachráníte pověst.“

Šaljapin s povzdechem odvětí: „Nu, přijďte raději o něco později. Přijďte v pět, uvidím, jak mi bude.“

O páté spěchá Hurok znovu do hotelu, zase pln soucitu. Trvá na zrušení smlouvy a Šaljapin opět vzdychne a řekne: „Nu, přijďte raději později. Možná, že mi bude lépe.“

V půl osmé konečně velký basista svolí, že zpívat bude, ale jen s podmínkou, že Hurok vystoupí na jeviště Metropolitní a oznámí, že se Šaljapin silně nachladil a nemá dobrý hlas.

Hurok mu to na oko slíbí, neboť ví, že jen tak ho dostane na jeviště.

Dr. Arthur I. Gates píše ve své znamenité knize *Psychologie výchovy* (Educational Psychology): „Všichni touží po sympatii. Dítě rádo ukazuje své bebíčko, jen aby je co nejvíc litovali. Z téhož důvodu ukazují i dospělí svá škrábnutí, hovoří o svých nehodách a o chorobách, zejména o operacích. V jistém smyslu snad každý, sám sebe lituje, potká-li ho nějaké neštěstí, ať skutečné nebo domnělé.“

Proto, chcete-li přesvědčit lidi, držte se pravidla číslo 9:

PRAVIDLO 9

Mějte ohled na přání a mínění druhého.

Kapitola desátá

VÝZVA, KTERÁ PŮSOBÍ NA KAŽDÉHO

Vyrůstal jsem na pomezí kraje Jesse Jamese v Missouri. Dokonce jsem navštívil farmu Jamesových v Kearneyi, kde tehdy žil syn Jesse Jamese. Jeho žena mi vyprávěla, jak Jesse olupoval vlaky, jak přepadal banky a peníze dával sousedům farmářům, aby mohli zaplatit hypotéku.

Jesse James se asi pokládal v duchu za idealistu stejně jako o dvě generace později Dutch Schultz, „dvoubouchačkový“ Crowley a Al Capone. Je jisté, že každý, s nímž se setkáte - i váš protějšek v zrcadle - si hodně o sobě myslí a libuje si, jak je hodný a nezištný.

J. Pierpont Morgan poznamenal, že každý člověk má pro své jednání zpravidla dva důvody: jeden vznešený, druhý věčný. Náš středoškolský profesor dějepisu Paleček říkal totéž slovy „zá- minka“ a „příčina“. Je jasné, že člověk je ovládán tím důvodem věčným, ale protože jsme v duchu idealisty, všichni rádi myslíme na pohnutky vznešené. Proto, chcete-li lidi změnit, dovolávejte se těch vznešenějších pohnutek. A nemyslete si, že se tento idealismus do praktického života nehodí.

Vezměme si případ Hamiltona J. Farrella z Glenoldenu v Pensylvánii: Pan Farrell měl nespokojeného nájemníka, který vyhrožoval, že se vystěhuje. Smlouva měla sice vypršet až za čtyři měsíce, nicméně nájemník oznámil, že se vystěhuje ještě před jejím projitím.

„Viděl jsem, že byt nebude snadné pronajmout tak pohotově,“ vyprávěl Farrell v našem kursu, „abych na nájemném neztratil nejméně 220 dolarů. A to mě nenechalo klidným. Jindy bych se byl na toho nájemníka osopil a poradil mu, aby si pořádně přečetl smlouvu. Byl bych mu připomenul, že vystěhuje-li se, bude musel zaplatit zbývající činži najednou. A o to že se dovedu postarat a také postarám.

Ale nevyletěl jsem, neztropil jsem výstup, zkusil jsem jinou taktiku. Začal jsem takto: ‚Pane X. Y., nevěřím, že se chcete opravdu vystěhovat, jak říkáte. Jako starý domácí jsem se naučil znát lidi a vás pokládám za člověka, který stojí ve slově. Jsem si tím tak jist, že bych se chtěl vsadit. Zde je můj návrh. Odložte své rozhodnutí na několik dní a ještě si to rozvažte. Navštívíte-li mne do prvního, kdy bude splatná činže, a budete-li ještě trvat na svém, dávám vám své slovo, že vaše rozhodnutí přijmu. Propustím vás ze závazku a řeknu si, že jsem se zmýlil v lidech. Prozatím jsem přesvědčen, že dovedete splnit slovo a smlouvu budete respektovat. Vždyť koneckonců buď za něco stojíme, nebo nestojíme, a zpravidla o tom rozhodujeme sami!‘

Prvního přišel dotyčný pán a zaplatil činži. Promluvil se svou ženou a rozhodli se, že zůstanou. Řekli si, že čestné je smlouvu splnit."

Když lord Northcliffe zjistil, že v jednom listu byla uveřejněna jeho fotografie, kterou si nepřál uveřejnit, napsal redakci. Myslíte, že napsal: „Prosím, neuveřejňujte již tu fotografii, nemám to rád!”? Ne, dovolával se vznešenější pohnutky. Dovolával se úcty a lásky, jakou všichni chováme k matce. Napsal: „Prosím, neuveřejňujte tu fotografii, má matka to nevidí ráda."

Když John D. Rockefeller ml. chtěl, aby fotografové nedělali snímky jeho dětí, dovolával se vznešenějších pohnutek. Neříkal: „Já nechci, aby se ty fotografie uveřejňovaly." Ne, dovolával se touhy držímající v nás všech, totiž, aby se neškodilo dětem. Řekl tedy: „Víte, hoši, jak je to s dětmi. Vždyť někteří máte také děti, a proto víte, že dětem škodí, mají-li na veřejnosti příliš velkou popularitu."

Když Cyrus H. K. Curtis, chudý hoch z Maine, začínal svou skvělou životní dráhu, během níž vydělával milióny jako vydavatel The Saturday Evening Post a Ladies Home Journal, nemohl zprvu platit tolik, kolik jiné časopisy. Nemohl si dovolit, aby mu vynikající spisovatelé psali jen za takový honorář, který tehdy mohl nabídnout. A proto se dovolával jejich vznešených pohnutek. Přiměl dokonce Louisu May Alcottovou, když byla na vrcholu slávy, aby přispívala do jeho časopisu. Dokázal to tím, že poslal šek na sto dolarů ne jí, ale dobročinnému účelu, jehož byla patronkou.

Tu se zase může ozvat skeptik: „Ano, to si může dovolit takový Northcliffe, Rockefeller nebo sentimentální spisovatelka. Ale rád bych vás mládenci viděl, co byste dokázali s lidmi, kteří mají hroší kůži, a na nichž já musím vymáhat zaplacení!"

Snad má pravdu, všechno se vždy nehodí a na každého platí něco jiného. Jste-li spokojen s dosavadními výsledky, proč byste měnil? Nejste-li však spokojen, proč neexperimentovat?

Ať je tomu však jakkoli, domnívám se, že se vám bude líbit tento skutečný příběh vyprávěný Jamesem L. Thomasem, bývalým mým posluchačem:

Šest zákazníků jistého automobilového servisu odmítalo platit účet za udržování vozů. Každý protestoval proti některé položce. Všech šest však uznalo, že firma dotyčné služby vykonala, a proto se firma cítila v právu. A také to dala najevo. Uvádím, jak postupovali v účtárně dotyčné firmy. Myslíte, že měli úspěch?

1. Zatelefonovali každému z těch šesti zákazníků a dali mu neomylně najevo, že musejí vymáhat dávno splatný účet.

2. Dále oznámili, že jejich firma je naprosto v právu - zákazník tedy naprosto v nepravu.

3. Dali znát, že jejich firma ví o automobilech tolik, že on zákazník nemůže ani doufat, že bude někdy tolik vědět. Tak jaképak diskuse?

4. Výsledek: spor.

Působilo něco z toho upomínacího telefonátu na zákazníka, aby vyrovnal účet? Na to můžete odpovědět sami, že nikoli.

Když to došlo už tak daleko, že vedoucí účtárny chtěl předat celou záležitost k právnímu řešení, dověděl se naštěstí o věci vrchní ředitel. Dal se informovat o těch zákaznících, kteří nechtěli platit, a zjistil, že jinak všichni platí účty obratem. **Zd6** tedy něco neklapalo - učinila se asi chyba ve vymáhání účtů. Zavolal si Jamese L. Thomase a pověřil ho, aby ty „zamrzlé pohledávky“ vymohl.

Pan Thomas si počínal takto:

„1. Šel jsem za každým tím zákazníkem,“ praví, „abych vymohl zaplacení účtu, o němž jsme věděli, že je úplně oprávněný. Ale o tom jsem se nezmínil ani slovem. Řekl jsem, že přicházím zjistit, co firma udělala nebo zapomněla udělat.“

2. Oznamil jsem, že se nemohu sám vyjádřit, pokud mě zákazník neseznámí se svým stanoviskem. Řekl jsem mu dále, že naše firma není neomylná.

3. Naznačil jsem mu také, že se zajímám jen o jeho vůz a v něm on že se vyzná nejlépe, a proto že také jen on může o věci rozhodovat.

4. Nechal jsem ho, aby se vypovídal a přitom jsem ho vyslechl se zájmem a sympatiemi.

5. Nakonec, když s ním už byla rozumná řeč, jsem ho nechal, aby tu věc rozřešil jako člověk, který má smysl pro slušnost. Dovolával jsem se ušlechtilých pohnutek. „Především bych rád, abyste věděl, že sám cítím, že se v té věci nejednalo tak, jak se mělo. Zástupce naší firmy nepostupoval správně. Lituji toho a omlouvám se za firmu. Když jsem poslouchal, co říkáte, učinila na mne vaše solidnost dojem. A protože jste tak slušný člověk, rád bych vás o něco požádal. Tady je váš účet. Myslím, že vás smím požádat, abyste jej vyrovnal. Žádal byste totéž, kdybyste byl předsedou naší společnosti. Nechám to ale na vás. Jak se rozhodnete, tak to bude platit.“

Zaplatili ten účet? Ovšemže zaplatili! Byly to účty od 150 do 400 dolarů. Chtěl některý zákazník na tom vydělat? Ano, jeden. Odmítl zaplatit jeden cent za jednu spornou položku, zato druzí zaplatili všechno. A nejlepší nakonec - do dvou let jsme všem šesti zákazníkům dodali nové vozy.

Naučil jsem se ze zkušenosti,“ říká Thomas, „že nelze-li se o nějakém zákazníkovi informovat, je jediný rozumný postup věřit, že je poctivý, čestný, pravdomluvný a ochotný platit oprávněné pohle-

dávky. Řečeno jinými slovy a snad zřetelněji: lidé jsou poctiví a chtějí plnit své závazky. Výjimky jsou dost vzácné a jsem přesvědčen, že i člověk, který by chtěl podvádět, se zachová slušně, dáte-li mu najevo, že ho pokládáte za poctivého, řádného a slušného."

PRAVIDLO 10

Dovolávejte se ušlechtilých pohnutek.

Kapitola jedenáctá

DOKÁŽE TO FILM, DOKÁŽE TO TELEVIZE, PROČ NE VY?

Před několika lety byla podniknuta proti listu Philadelphia Evening Bulletin utrhačná kampaň. Byly o něm rozšiřovány zlomyslné zvěsti. Čtenářům se říkalo, že list má mnoho inzerátů a málo zpráv, že už se prostě nedá číst. Muselo se něco udělat. Pomlouvám se musela učinit přítrž.

Ale jak?

Udělal se to takto. Redakce Bulletinu vystříhala z pravidelného denního vydání listu všechny zprávy, které v něm byly v ten den vytištěny, roztrídila je a vydala knižně. Kniha byla nazvána Jeden den. Měla 308 stran jako četné jiné knihy v ceně dvou dolarů, byla však prodávána ne za dva dolary, nýbrž za dva centy.

Vydáním této knihy se mělo dát najevo, že v Bulletinu je ohromná spousta zajímavého čtení. Ukázalo se tak, jak tomu skutečně s obsahem časopisu je, a to způsobem živějším, zajímavějším a přesvědčivějším, než jsou nekonečné statistiky a pouhé povídání.

Žijeme v době dramatizace. Pouhé konstatování faktů nestačí. Pravda musí být podána živě, zajímavě, dramaticky. Musíte být „šoumeni“. Film je takový. I televize. Musíte i vy, chcete-li upoutat pozornost.

Aranžéři výkladů vědí, co dokáže poutavá podívaná. Tak jistí výrobci jedu na krysy zařídili obchodníkům výklady se dvěma živými krysami. Ten týden, kdy krysy byly za výkladem, se jedu prodalo pětkrát víc.

Televizní reklama překypuje dramatizací. Sedněte si jednoho večera před obrazovku a analyzujte, co dělají inzerenti v každém šotu. Uvidíte, jak zásaditý lék mění barvu kyseliny v testovací zkumavce, zatímco konkurenční lék to nedovede. Jak jeden prací prášek špinavou košili čistě vybělí, zatímco jiný ji nechá šedou. Uvidíte auto, jak se proplétá serpentínami mnohem šikovněji, než lze popsat slovy. Šťastné tváře ukazují spokojenost s řadou výrobků. To vše dramatizuje divákům výhody čehokoliv, co je na prodej - a ovlivňuje jej ke koupi.

Můžete dramatizovat své nápady v oblasti obchodu i v kterékoli jiné. Jim Yeamans, který prodává pokladny firmě NCR v Richmondu ve státě Virginia, o jedné takové dramatizaci vypráví: „Minulý týden jsem navštívil obchod s potravinami v sousedství a viděl, jak

staromódní pokladny tam používají. Řekl jsem majiteli: 'Průchodem každého zákazníka doslova ztrácíte hezkou řádku drobných.' Zároveň jsem hodil hrst drobných na zem. Hned zpozorněl. Pouhá slova by jej možná zaujala, ale cinkot peněz ho vyburcoval. Dostal jsem od něj objednávku na výměnu všech pokladen za nové."

Platí to i v osobním životě. Když klasický milovník vyznával lásku, nejprve klesl na kolena. To ukazovalo, že svá slova míní upřímně. Dnes už si neklekáme, ale mnozí žadatelé před vyslovením oné otázky aranžují romantickou atmosféru.

Zdramatizovat své přání účinkuje i na děti. Joe B. Fant mladší z Birminghamu ve státě Alabama nemohl přimět děti (staré tři a pět let), aby si uklízely hračky. Tak vymyslel hru na „vlak". Syn Joey na trojkolce byl jako strojvůdce (kapitán Casey Jones). Janetin vagón byl přepaden. Musela tedy večer naložit všechno „uhlí" na uhlák (její kočárek) a jet za „lokomotivou" svého bratříčka kolem celého pokoje. Bylo uklizeno - bez poučování či hrozeb.

Mary Catherine Wolfová z Mishawaky ve státě Indiána měla problémy v práci a rozhodla se promluvit si o nich se svým šéfem. V pondělí ráno žádala o schůzku, ale bylo jí řečeno, že šéf nemá čas, a ať domluví schůzku s jeho sekretářkou později v týdnu. Sekretářka naznačila, že se sice vynasnaží, ale že jeho rozvrh je velmi plný.

Slečna Wolfová popisovala, co se stalo:

„Celý týden jsem nedostala žádnou odpověď. Kdykoliv jsem se zeptala, řekla mi sekretářka pouze důvod, proč šéf nemůže. Ani v pátek ráno nic určitého. Nutně jsem s ním potřebovala mluvit ještě před víkendem. Uvažovala jsem, jak ho ke schůzce přimět.

Nakonec jsem mu napsala úřední dopis. Uvedla jsem, že plně chápu jeho zaneprázdněnost během celého týdne, ale že je důležité, abych s ním mluvila. Přiložila jsem obálku s vlastní adresou a požádala ho zdvořile, ať můj úřední dopis vyplní a odešle sám nebo přes sekretářku v obálce pro mne. V mém úředním dopise stálo:

*Slečno Wolfová, mohu vás přijmout dne _____
v _____ hodin. Věnuji vám _____ minut svého času.*

V jedenáct hodin jsem mu dala dopis do přihrádky. Ve čtrnáct hodin byla odpověď v mé přihrádce. Šéf mi odpověděl osobně. Sděloval, že si na mne udělá deset minut ještě téhož odpoledne. Setkali jsme se, hovořili více než hodinu a vyřešili mé problémy.

Kdybych nutnost schůzky nezdramatizovala, čekala bych na ni asi dodnes."

James B. Boynton z The American Weekly měl vypracovat ob-

širnější tržní analýzu, jejímž předmětem byly kosmetické krémy. Svou práci měl obhájit u jednoho z nejrenomovanějších reklamních a odbytových expertů. „Když jsem ho navštívil poprvé,” doznává Boynton, „zapletl jsem se do jalové diskuse o metodě této analýzy. Přeli jsme se, on mi říkal, že se mýlím, a já se pokoušel dokazovat, že mám pravdu. Brzy bylo po rozhovoru a výsledek žádný.

Podruhé jsem se se statistikami a s daty nemořil - rozhodl jsem se, že fakta předvedu názorně. Když jsem k němu vešel do kanceláře, právě pilně telefonoval. Když dotelefonoval, otevřel jsem kufřík a vysypal na stůl dvaatřicet tub krémů. Na každou tubu jsem připevnil štítek znázorňující živě výsledky mé odbytové analýzy. Každý štítek hovořil stručně, ale názorně.

Co se stalo?

Už jsme se nepřeli. Bylo tu něco nového, zcela jiného. Sáhl po jedné tubě, potom po ostatních a přečetl si, co bylo napsáno na štítcích. Rozvinul se přátelský rozhovor. Vypτάval se mne ještě na jiné věci. Náramně se zajímal. Zprvu mi povolil na výklad jen osm minut, ale uběhlo deset minut, uběhlo dvacet minut, čtyřicet minut, uplynula hodina a ještě jsme hovořili.

Přišel jsem s týmiž fakty jako posledně, jenže tentokrát jsem je předvedl živě - a výsledek byl podle toho."

PRAVIDLO 11

Podávejte své myšlenky napínavě.

Kapitola dvanáctá

NEPOMÁHÁ-LI NIC JINÉHO, ZKUSTE TOTO

Proslulý železářský manažer Charles Schwab byl nespokojen s výsledky jedné huti, kde dělníci neplnili stoprocentně plánované úkoly, „Jak je možné," ptal se Schwab ředitele huti, „že tak schopný člověk jako vy nedokážete, aby huť jela na plnou kapacitu?"

„Nevím, v čem to je," odpověděl ředitel, „zkoušel jsem to s taviči po dobrém, honil jsem je, nadával, hrozil jsem jim výpovědí, ale všechno marné. Prostě, nechtějí pracovat."

Tento rozhovor se udál k večeru, právě před noční směnou.

„Dejte mi křídu," řekl Schwab. A potom se obrátil k nejbližšímu dělníku: „Kolik taveb jste dnes měli za směnu?"

„Šest."

Schwab mlčky napsal na podlahu křídou velkou šestku a odešel.

Když přišla noční směna, viděla na podlaze napsáno „6" a ptala se, co to znamená.

„Byl tady dnes vrchní ředitel," odpověděla denní směna, „a ptal se, kolik taveb jsme dnes měli. Řekli jsme mu, že šest. Tak to napsal tady na podlahu."

Ráno prošel Schwab hutí znovu. Noční směna smazala z podlahy „6" a napsala „7".

Když přišla řada na denní směnu, viděla na podlaze velkou sedmičku. To si jistě noční směna myslí, že je lepší než denní. Tak to se tedy ještě ukáže. Pilně pracovali a když šli večer z práce, nechali po sobě na podlaze ohromnou, chlubnou cifru „10".

Tak to šlo kupředu. Zkrátka huť, která ve výrobě pokulhávala, měla nyní větší výkon než ostatní huti podniku.

Jak se toho dosáhlo?

Ať nám to poví Schwab sám. „Má-li jít práce kupředu, je třeba podporovat soutěživost. Nemyslím předhánět se ze ziskuchtivosti, pro větší výdělek, ale z touhy vyniknout."

Touha vyniknout! Výzva k soutěživosti! Hození rukavice! To je neomylný způsob, jak apelovat na lidi podnikavého ducha.

Nebýt takové výzvy, nebyl by se Theodor Roosevelt nikdy stal prezidentem Spojených států. Tento rytíř bez bázně a hany byl hned po návratu z Kuby vybrán za guvernéra státu New York. Když opozice zjistila, že dávno už není podle práva občanem tohoto státu, polekal se Roosevelt a chtěl se kandidatury vzdát. Tu se do toho vložil Thomas Collier Platt, obrátil se k Rooseveltovi a hlasitě položil otázku: „Je hrdina od vrchu San Juan zbabělec?"

Roosevelt v boji vytrval - výsledek je znám z historie. Ona výzva nejen změnila Rooseveltův život, ale měla i skutečný vliv na dějiny Spojených států.

„Všichni mají strach, ale stateční jej potlačí a jdou kupředu, někdy na smrt, ale vždy zvítězit.“ To bylo motto královské gardy v antickém Řecku. Může být silnější výzva než příležitost k překonání strachu?

Když byl AI Smith gubernérem státu New York, měl velké nepříjemnosti. Sing Sing, nejpověstnější trestnice na západ od Ďábelských ostrovů, byl bez ředitele. Proslýchalo se, že jsou tam skandální poměry, trousily se odtud nepěkné zprávy. Smith potřeboval silnou osobnost, která by tam udržela pořádek - muže z oceli. Ale kde ho najít? Vzpomněl si na Lewise E. Lawese z New Hamptonu.

„Nechtěl byste si vzít na starost Sing Sing?“ optal se vesele Lawese, když se dostavil. „Potřebují tam zkušeného člověka.“ Lawes ustrnul.

Věděl, že Sing Sing je nebezpečná půda. Bylo to místo obsazované politicky a závislé na rozmarech politiků. Ředitelé se tam věčně střídali - ten poslední tam vydržel právě jen tři týdny. Šlo tu o kariéru. Má to riskovat?

Když Smith viděl, že Lawes váhá, opřel se o lenoch svého křesla a s úsměvem mu řekl: „Mladý muži, nemám vám za zlé, že se toho lekáte. Je to tvrdý úkol. Jen opravdu zdatný člověk to tam vydrží.“

To byla výzva! Lawesovi se zamlouvala myšlenka pokusit se o zvládnutí úkolu, který vyžadoval celého muže.

Přijal. A vytrval. Vytrval, až se stal nejproslulejším ředitelem této věznice. Jeho knihy *20 000 let v Sing Singu* (20 000 Years in Sing Sing) se prodalo několik set tisíc výtisků. Mluvil do rozhlasu a jeho historiky z vězeňského života poskytly látku k četným filmům. A jeho lidské zacházení s vězni mělo zázračný podíl na reformě vězeňství.

„Ještě nikdy jsem neviděl,“ pravil Harvey S. Firestone, zakladatel velké společnosti Firestone Tire and Rubber Company, „aby zdatné lidi sdružovala a udržovala pohromadě pouhá touha po penězích. Domnívám se, že hlavní roli v tom hraje soutěžení...“

Významný psycholog Frederic Herzberg souhlasil. Studoval podrobně postoje k práci u tisíců lidí od dělníků po špičkové řídicí pracovníky. Co myslíte, že mu vyšlo jako nejvíce motivující faktor? Peníze? Dobré pracovní prostředí? Výrazné zisky? Nic z toho. Hlavním motivátorem byla práce sama. Když byla vzrušující a zajímavá, lidé se na ni těšili a dělali ji dobře.

Ano, soutěžení miluje každý zdatný člověk. Příležitost, aby se mohl uplatnit. Příležitost ukázat, co dovede: vyniknout, vyhrát. Proto se pořádají běhy o závod i závody v jídle. Je v tom touha vyznamenat se. Touha cítit se důležitým.

PRAVIDLO 12

Vyzvěte k soutěživosti!

ZÁVĚRY V KOSTCE

DVANÁCT ZPŮSOBŮ, JAK PŘESVĚDČIT LIDI

PRAVIDLO 1:

Vyhrajete jen tehdy, když se nepřete.

PRAVIDLO 2:

Ukažte, že si vážíte přesvědčení druhých.
Nikdy nikomu neříkejte, že se mýlí.

PRAVIDLO 3:

Mýlíte-li se, uznajte to rychle a ochotně.

PRAVIDLO 4:

Začínejte přátelsky.

PRAVIDLO 5:

Veďte druhého k tomu, aby sám souhlasil.

PRAVIDLO 6:

Nechte hovořit druhého.

PRAVIDLO 7:

Nechte druhého v domnění, že ta myšlenka je jeho.

PRAVIDLO 8:

Upřímně se snažte dívat se na věci očima druhého.

PRAVIDLO 9:

Mějte ohled na přání a mínění druhého.

PRAVIDLO 10:

Dovolávejte se ušlechtilých pohnutek.

PRAVIDLO 11:

Podávejte své myšlenky napínavě.

PRAVIDLO 12:

Vyzvěte k soutěživosti.

CAST IV.

**DEVĚT ZPŮSOBŮ,
JAK ZMĚNIT LIDI,
ANIŽ SE JICH DOTKNETE**

Kapitola první
**MUSÍ-LI SE KRITIZOVAT,
JE NEJLÉPE ZAČÍT TAKTO...**

Můj známý byl jednou přes sobotu a neděli hostem prezidenta Coolidge v Bílém domě. Když vcházel do soukromé pracovny prezidenta, slyšel ho, jak říká své tajemnici: „Dnes vám to moc sluší.“

Byla to snad největší lichotka, jakou kdy nemluvný Coolidge řekl své tajemnici. Bylo to tak nezvyklé, tak neočekávané, že se tajemnice samými rozpaky začervenala. A tu Coolidge dodal: „Napříště bych si však přál, abyste dávala lepší pozor na interpunkci!“

Bylo to snad poněkud okaté, ale psychologicky znamenité. Když někoho nejdříve trochu pochválíte, snese spíše pokárání.

Holič nejprve namydlí a potom holí. Podobně si počínal i McKinley, když se roku 1896 ucházel o prezidentství. Jeden z nejvýznamnějších členů republikánské strany vypracoval tehdy volební řeč a byl přesvědčen, že je ještě lepší řečník než Cicero, Patrick Henry a Daniel Webster dohromady. A s náramnou pýchou ten svůj projev předčítal McKinleyovi. Byla v něm znamenitá místa, ale jako celek nevyhovoval. Byl by vyvolal bouři protestů. McKinley nechtěl onoho chlapíka urazit, ani nechtěl ochladit jeho nadšení, ale koncepci jeho projevu musel zamítnout.

Všimněte si, jak chytře to udělal.

„Skvělá řeč, příteli, znamenitá řeč,“ prohlásil. „Nikdo by nenapsal lepší. Byla by znamenitě namístě při nejedné příležitosti, ale posuďte sám, hodí-li se pro náš dnešní účel. Vám se ovšem zdá zcela rozumná, ale já ji musím posuzovat z hlediska potřeb strany. Sedněte a napište projev podle směrnic, které vám naznačím a pošlete mi průklep.“

Dotyčný poslechl, McKinley mu koncept opravil, pomohl přepracovat a výsledek byl, že se onen muž stal v té volební kampani nejúspěšnějším řečníkem.

A nyní ocituji druhý nejproslulejší dopis Abrahama Lincolna. (Ten nejproslulejší dopis napsal paní Bixbyové; vyslovoval jí v něm soustrast nad ztrátou pěti synů, kteří padli v boji.) Napsal jej asi v pěti minutách, ale ve veřejné dražbě roku 1926 byl prodán za 12 000 dolarů. Za víc než kolik Lincoln dovedl našetřit za padesát let tvrdé práce.

Tento dopis napsal 26. dubna 1863, v nejsmutnější době občanské války. Půldruhého roku již vedli Lincolnovi generálové armádu Unie od jedné porážky ke druhé. Samé zbytečné, nesmyslné lidské jatky.

Národ byl poděšen. Na tisíce vojáků dezertovalo. Bouřili se i senátoři republikánské strany a chtěli vypudit Lincolna z Bílého domu. „Jsme na pokraji zkázy,“ řekl Lincoln. „Zdá se, že i sám Všemohoucí je proti nám. Nevidím skoro ani jiskřičku naděje.“ V této době chmurných starostí a chaosu napsal Lincoln ten druhý dopis. Byl adresován generálu Hookerovi.

Otiskují jej, protože dosvědčuje, jak se Lincoln snažil působit na tohoto bouřlivého generála v nejhroší době, kdy možná právě na jeho činnosti závisel osud národa.

Je to snad nejpříkřejší dopis, jaký Lincoln napsal v době svého prezidentství, ale všimněte si, že nejprve generála Hookera chválí a teprve potom mluví o jeho těžkých chybách.

Ano, dopustil se těžkých chyb, ale Lincoln se o nich přímo nezmiňuje. Počíná si umírněněji, diplomatičtěji. Píše: „V některých směrech nejsem s Vámi tak docela spokojen.“ Tomu se říká takt a diplomacie!

Tu je ten dopis:

„Postavil jsem Vás do čela potomacké armády. Učinil jsem to z důvodů, které se mi zdály přesvědčivé, nicméně myslím, že bude nejlépe, když se dovíte, že v některých směrech nejsem s Vámi tak docela spokojen.

Jsem přesvědčen, že jste udatný a schopný voják, jaké mám rád. Rovněž jsem přesvědčen, že nezatahujete politiku do svého povolání, což je správné. Věříte si, a to je vlastnost cenná, byť ne nezbytná.

Jste ctižádostivý a to - v jistých mezích - spíše prospívá než škodí. Zdá se mi však, že když velel armádě generál Bumside, jste mu ze ctižádosti bránil v činnosti, jak jste jen mohl, a tím jste velmi uškodil zemi i zasloužilému a váženému kolegovi důstojníku.

Slyšel jsem - a mám důvod tomu věřit -, že jste nedávno řekl, že armáda i vláda potřebují diktátora. Přesto, tedy nikoli proto, jsem Vám svěřil velení.

Jen generálové, kteří dobývají úspěchů, se mohou vydávat za diktátory. Co nyní od Vás žádám, je vojenský úspěch, pak budu riskovat diktaturu.

Vláda Vás bude podporovat, jak jen bude moci, tedy ani víc ani míň, než podporovala a bude podporovat všechny velitele. Velmi se obávám, že duch, který jste pomohl vnést do armády, totiž kritiku velení a nedůvěru v ně, se nyní obrátí proti Vám. Pomohu Vám, jak jen budu moci, tohoto ducha překonat.

Ani Vy, ani Napoleon, kdyby dnes žil, byste mnoho nesvedli

s armádou, ve které převládá takový duch, ale střežte se tvrdosti. Střežte se tvrdosti, ale zato spějte energicky a s bdělou pozorností vpřed a přineste nám vítězství."

Nejste ovšem Coolidge, ani McKinley, ani Lincoln. Rádi byste věděli, zda tato filozofie vám prospěje ve všedním obchodním styku. Prospěje! Podívejme se na případ W. P. Gawa od firmy Wark Company ve Philadelphii.

Wark Company se zavázala, že do přesně stanoveného termínu ve Philadelphii postaví a zařídí velkou kancelářskou budovu.

Všechno šlo, jak mělo jít, budova byla téměř hotova, když tu prohlásil dodavatel bronzové výzdoby na průčelí, že nemůže vyřídit zakázku včas. Cože! Všechno aby zůstalo stát! Těžké penále! Velké ztráty! Všechno pro jednoho člověka!

Meziměstský telefon - výměna názorů! Rozčilené rozhovory! Málo platné! I poslali do New Yorku pana Gawa, aby vytáhl toho bronzového lva z doupěte.

„Jestlipak víte, že jste jediný toho jména v celém Brooklynu?" prohodil pan Gaw sotva vešel do kanceláře předsedy dodavatelské akciové společnosti. Předseda byl překvapen. „Ne, to slyším poprvé!"

„Je to tak," prohlásil pan Gaw, „když jsem dnes ráno vystoupil z vlaku, hledal jsem v telefonním seznamu vaši adresu a vidím, že se tam vaše jméno vyskytuje jen jednou."

„To jsem nevěděl," odvětil předseda a prohlížel si se zájmem telefonní seznam. „Nu, je to nezvyklé jméno," řekl hrdě. „Můj rod přišel z Holandska a usadil se v New Yorku již téměř před dvěma sty lety." Rozpovídal se o své rodině a o svých předcích a když skončil, gratuloval mu pan Gaw, jaký má velký podnik, jenž je bezesporu lepší, než mnohé jiné podniky toho druhu, které navštívil. „Je to nejčistší a nejhezčí továrna bronzových předmětů, jakou jsem kdy viděl," řekl.

„Budoval jsem tento podnik celý život," odvětil předseda, „a jsem na něj trochu hrdý. Neprohlédli byste si provoz?"

Při prohlídce obdivoval pan Gaw organizaci podniku a řekl předsedovi, v čem a proč se mu zdá být organizace lepší než u konkurence. Všiml si několika strojů a tu se předseda pochlubil, že je sám vynalezl. A ukázal panu Gawovi, jak se s nimi pracuje a co se na nich vyrábí. Potom ho pozval na svačinu. Všimněte si, že až do té chvíle neprozradil pan Gaw ani slovem, proč vlastně přišel.

Po svačině řekl předseda: „A teď si promluvíme o té věci. Dobře vím, proč jste přišel. Neočekával jsem, že naše setkání bude tak

příjemné. Můžete se vrátit do Philadelphie se zprávou, že vaše zakázka bude vyrobena a odeslána včas, i kdybychom měli jiné zakázky odložit."

Tak dostal pan Gaw všechno, co chtěl, aniž o to žádal. Zakázka přišla včas a budova byla odevzdána přesně v určený den.

Byl by to pan Gaw dokázal, kdyby byl láteřil, jak se to zpravidla dělá při podobných příležitostech?

Dorothy Wrublewská, šéfka pobočky banky Federal Credit Union ve Fort Monmouthu, New Jersey, vyprávěla v kursu, jak se jí podařilo pomoci jedné své pracovníci k lepší výkonnosti.

„Nedávno jsme přijali mladou úřednici na zaučení. Její kontakt se zákazníky byl velmi dobrý. Vjednání byla přesná a efektivní. Problém se objevil na konci dne, kdy bylo třeba účtovat.

Její šéf ke mně přišel a naléhal, ať ji vyhodím. ‚Všechny ostatní zdržuje, protože účtuje hrozně pomalu. Vysvětloval jsem jí to horem dolem, ale nepochopila to. Musí jít.‘

Druhého dne jsem pozorovala, jak rychle a přesně vyřizuje běžné transakce a jak ji těší jednání se zákazníky.

Nebylo příliš těžké odhalit, proč má potíže s účtováním. Po úředních hodinách jsem si s ní přišla promluvit. Byla zjevně nervózní. Pochválila jsem ji, jak přátelsky vychází s klienty a pěla chválu i na její přesnost a rychlost. Pak jsem navrhla, abychom znovu prošli účtovací proceduru pokladní hotovosti. Když si uvědomila, že jí důvěřuji, lehce plnila mé rady a brzy to celé zvládala. Od té doby s ní problémy nebyly."

Začít pochvalou je jako když zubař začne novokainovou injekcí. Pacienta vrtají - novokain však bolest utají. Každý vedoucí tedy používá...

PRAVIDLO 1

Začněte s chválou a s upřímným uznáním.

Kapitola druhá

JAK KRITIZOVAT A NEBÝT TÍM ŠPATNÝM

Když jednou v poledne procházel Charles Schwab provozem jedné své železárny, spatřil, že tam několik zaměstnanců kouří. Zrovna pod výstrahou „Nekouřit!“ Ukázal snad na výstrahu a řekl: „Neumíte číst?“ To ho špatně znáte. Šel k těm lidem a nabídl každému doutník se slovy: „Těšilo by mne, hoši, kdybyste si to šli vykouřit ven.“ Pochopili, že je přistihl při něčem nedovoleném - a byli rádi, že je nepokáral, že jim každému nabídl doutník a že v nich vzbudil pocit, že něco znamenají. Povězte, mohli byste mít námitky proti takovému člověku?

Stejně si počínal John Wanamaker. Když jednou procházel svým obrovským obchodním domem ve Philadelphii, spatřil, že u pultu stojí zákaznice, ale nikdo si jí nevšímá. Prodavači? Ti byli někde pohromadě na druhém konci prodejního prostoru a tam se bavili. Wanamaker neřekl ani slova, vešel klidně za pult, obsloužil zákaznici a potom její nákup odevzdal prodavačům, aby jej zabalili.

Veřejní činitelé jsou často kritizováni, že nejsou pro své voliče dostupní. Mají toho hodně. Chyba někdy vězí v jejich podřízených, kteří je až příliš chrání před záplavou návštěvníků. Starosta města Orlando na Floridě (města Disneylandu) Carl Langford často připomínal svým lidem, ať nebrání veřejnosti k němu chodit. Vyhlašoval, že zastává politiku „otevřených dveří“. Ale přesto byli obyvatelé jeho volebního obvodu blokováni sekretariátem, když mu telefonovali.

Nakonec starosta našel řešení. Odstranil u své kanceláře dveře! Jeho poradci brali vzkazy a starosta měl skutečně „otevřené dveře“ od doby, kdy je slavnostně odstranil.

Stačí jednoduchá změna slova o třech písmenech a z chybné snahy změnit lidi se stane snaha úspěšná - bez urážek a zlosti.

Mnoho lidí začíná svou výtku upřímnou pochvalou, následovanou slůvkem „ale“ a pak kritickým výrokiem. Například ve snaze změnit lehkomyšlný vztah dítěte ke studiu řekneme: „Jsme na tebe opravdu hrdí, Johnnie, že sis zlepšil známky. Ale kdyby ses více učil do algebry, byly by výsledky lepší.“

V takovém případě se může Johnnie cítit povzbuzen jen do slůvka ale. Pak může význam předchozích slov zpochybnit. Pochvala se mu může jevit jen jako kontrastní úvod do kritiky jeho chyb. Důvěra se kymácí, a my pravděpodobně nedosáhneme svého cíle při měnění Johnnieho postoje ke studiu.

Lehce to vyřešíme záměnou ale za a. „Jsme na tebe opravdu hrdí, Johnnie, že sis nyní zlepšil známky a že když vydržíš ve vědomém úsilí do příště, známka z algebry se zlepší jako ty ostatní.“

Nyní Johnnie chválu přijme, protože není provázena kritikou chyby. Upjali jsme jeho pozornost na žádoucí jednání nepřímo. Je naděje, že naše očekávání nebude chtít zklamat.

Upozornit na chyby nepřímo dělá zázraky s citlivými lidmi, kteří přímou kritiku trpce odmítají. Marge Jacobová z Woonsocketu, Rhode Island, vyprávěla v kursu, jak přesvědčila stavební dělníky, kteří dělali přístavbu jejího domku, aby po sobě vždy uklidili.

Prvých pár dnů vídávala paní Jacobová po návratu z práce dřevěné odřezky poházené po celém dvorku. Nechtěla se se stavebníky přít, protože práci si odváděli výborně. Po jejich odchodu domů uklidila s dětmi odřezky a udělala z nich kupku v rohu. Příštího rána si vzala stranou předáka a řekla: „Jsem velmi spokojena s tím, v jakém stavu jste včera zanechali dvorek. Je čistý a nepohoršuje sousedy.“ Od tohoto dne dělníci dávali odřezky vždy stranou a předák se vždy chodil přesvědčit, v jakém stavu je „jeho“ dvorek po práci.

Nejčastější oblastí sporů mezi záložáky na cvičení a jejich veliteli - vojáky z povolání - je délka vlasů. Záložáci se cítí pořád být civily (kterými jsou většinu doby) a ostříhat se odmítají.

Seržant Harley Kaiser z 542. US armádní školy měl tento problém, když dostal na starost skupinu záložních důstojníků. Jako starý „furťák“ nejspíše řval na své podřízené a vyhrožoval jim, myslíte si. Ale ne - upozornil je nepřímo.

„Pánové,“ začal, „jste velitelé. Nejúspěšnější budete, když půjdete příkladem. Musíte být vzorem pro chlapy, kterým budete velet. Víte dobře, co říkají předpisy o délce vlasů. Já sám sejdu dnes ostříhat, i když mám mnohem kratší vlasy než někteří z vás. Podívejte se na sebe do zrcadla. A když budete mít dojem, že kvůli příkladnosti by vlasy potřebovaly zkrátit, dáme vám čas k návštěvě holičství.“

Výsledek byl podle očekávání. Někteří kandidáti se podívali do zrcadla, šli toho odpoledne k holiči a přišli s předpisovým stříhem. Příštího rána to seržant Kaiser komentoval, že skutečně vidí rozvoj velitelských kvalit u některých členů svého družstva.

Dne 8. března 1887 zemřel vynikající kazatel Henry Ward Beecher. Příští neděli měl promluvit z kazatelny osiřelé jeho odchodem Lyman Abbott.

Měl ctižádost ukázat to nejlepší co umí, proto několikrát přepsal své kázání s pedantickou flaubertovskou pečlivostí. A potom je

předčítal své ženě. Bylo to ubohé kázání, jako ostatně všechna napsaná kázání. Kdyby byla jeho žena méně rozšafná, byla by asi řekla: „Poslouchej, to kázání je hrozné. To nikoho neupoutá. Lidé při něm usnou. Je to jako naučný slovník. Snad bys mohl po tolika letech složit lepší kázání. Což, proboha, neumíš hovořit lidsky? Proč nemluvíš přirozeně? Uděláš si s tím jen ostudu.“

Mohla mu to tak říci. A víte, co by se bylo stalo? Ona to věděla, a proto jen poznamenala, že by to byl krásný článek do North American Review. Jinak řečeno pochválila to kázání, ale zároveň dala jemně najevo, že jako projev se nehodí. Lyman Abbott to pochopil, roztrhal rukopis a raději pak kázal spatra.

**CHCETE-LI ZMĚNIT LIDI A NEURAZIT JE ČI NEPOHNĚVAT,
DRŽTE SE PRAVIDLA ČÍSLO 2:**

Na chyby upozorňujte nepřímou.

Kapitola třetí

MLUVTE NEJPRVE O VLASTNÍCH CHYBÁCH

Kdysi přišla do New Yorku moje neteř Josefina Carnegiová, aby mi dělala sekretářku. Bylo jí devatenáct let, absolvovala střední školu a její praktické zkušenosti byly pramalé. Dnes je jednou z nejlepších sekretářek na západ od Suez. Zprvu však byla - eufemisticky řečeno - schopna zdokonalení. Jednou jsem se chystal něco jí vytknout, ale řekl jsem si: „Jen strpení, Dale, jen strpení. Jsi dvakrát tak starý jako Josefina, máš desettisíckrát víc praktických zkušeností. Jak bys mohl chtít, aby měla tvůj rozhled, tvůj úsudek, tvou iniciativu - ač je to všechno asi průměrné? Jen strpení, Dale, cos dělal, když ti bylo devatenáct? Vzpomeň si na ty hloupé chyby! Vzpomeň si na dobu, kdy jsi dělal to... a ono..."

Když jsem o tom všem upřímně a nestranně přemýšlel, dospěl jsem k závěru, že Josefina ve svých devatenácti letech dokáže průměrně víc, než jsem dokázal v těch letech já - a musím, žel, přiznat, že zrovna lichotivé toto ocenění pro mne není. Podruhé, když jsem chtěl upozornit Josefinu na nějakou chybu, začínal jsem asi takto: „Udělala jsi chybu, Josefino, ale můžeš mi věřit, že o nic horší, než jakých jsem se dopouštěl já. Žádný učený z nebe nespádl, člověk se učí teprve zkušeností, a ty jsi chytřejší, než jsem byl v tvých letech já. Dopustil jsem se tolika hloupostí a pošetilostí, že nemám valné chuti tě kritizovat, ani kohokoli jiného. Nemyslíš však, že by bylo bývalo moudřejší, kdybys to byla udělala tak a tak?"

Člověk spíše snese kázání o svých chybách, jestliže kazatel sám nejprve skromně přizná, že je vzdálen dokonalosti.

E. G. Dillingstone, inženýr z Brandonu v kanadské Manitobě, měl problémy se svou novou sekretářkou. Dopisy, které diktoval, přicházely na jeho stůl k podpisu se dvěma až třemi gramatickými chybami na stránce. Pan Dillingstone vyprávěl, jak to vyřešil:

„Jako mnoho inženýrů nebyl jsem v angličtině žádná hvězda. Léta jsem si proto vedl notýsek se slovíčky, u nichž si nejsem jist pravopisem. Když bylo zřejmé, že pouhé upozorňování na chyby nepřinutí mou sekretářku k většímu počtu kontrolních čtení a práci se slovníkem, rozhodl jsem se pro jiný přístup. Když se mi dostal do rukou další dopis s chybami, sedl jsem si se svou sekretářkou a řekl:

Tohle slovo jaksi nevypadá pěkně. Je to jedno ze slov, s nímž jsem měl vždycky problémy. To byl důvod, proč jsem si zavedl tenhle notýsek (otevřel jsem jej na příslušné stránce). Ano, tady je. Teď

přikládám gramatice velkou váhu, protože lidé nás posuzují podle našich dopisů a chyby kazí náš profesionální dojem.

Nevím, zda si zavedla stejný systém, ale od naší rozmluvy počet jejích gramatických chyb výrazně poklesl."

Uhlazený kníže von Búlow poznal nezbytnost tohoto principu v roce 1909. Byl tehdy německým říšským kancléřem a na trůnu seděl Vilém II., domýšlivý, arogantní poslední německý císař, který se chlubil, že jeho armáda a loďstvo se nebojí ani čerta.

A tehdy řekl císař cosi neuvěřitelného, co vyvolalo rozruch po celém světě. A co horšího, císař učinil ty pošetilé, nesmyslné výroky veřejně, když byl hostem v Anglii a dal své císařské svolení, aby byly uveřejněny v Daily Telegraph. Prohlásil mj., že je jediný Němec, který je přátelsky nakloněn Anglii, že staví loďstvo proti japonskému nebezpečí, že jen on zachránil Anglii, aby nebyla pokořena Ruskem a Francií, on sám že vypracoval válečný plán, který umožnil lordu Robertsovi, aby zvítězil nad Bury v Jižní Africe, a tak dále.

Za celé uplynulé století neřekl něco takového v době míru žádný panovník. Celá Evropa byla podrážděna, Anglie hrozně popuzena a němečtí státníci zkoprnělí. Když císař pochopil, co způsobil, dostal strach a naznačil říšskému kancléři von Búlowovi, že to musí vzít na sebe. Že on, von Búlow nese odpovědnost, že on poradil císaři, aby tak neslýchané promluvil.

„Ale Vaše Veličenstvo," bránil se kancléř, „zdá se mi zhola nemožné, aby se někdo v Německu nebo Anglii domníval, že bych mohl Vašemu Veličenstvu poradit něco takového."

Sotva to dořekl, uvědomil si, že se dopustil velké chyby. Císař se rozčilil.

„Máte mne za osla," křičel, „který dělá hlouposti, jakých byste se vy nikdy nedopustil!"

Von Búlow věděl, že má napřed pochválit a potom odsuzovat. Ale protože to už nešlo, napravil to, jak nejlépe dovedl.

Chválil po kritice. Postavil si příznivou základnu a dosáhl velkého kontrastu.

A mělo to kouzelný účinek, jaký mívá chvála často.

„Jsem dalek myslet si něco takového," odpověděl uctivě. „Vaše Veličenstvo mne předčí v mnohém, nejen ve znalostech vojenských a námořních, ale především v přírodních vědách. Nejednou jsem s obdivem poslouchal, jak Vaše Veličenstvo vysvětluje tlakoměr nebo bezdrátovou telegrafii. Jsem hrozně nevědomý v přírodních vědách, nemám ponětí o chemii a fyzice a vůbec nedovedu vysvětlit běžný

přírodní úkaz. Náhradou za to mám jakési vědomosti z historie a snad i jiné vlastnosti, užitečné v politice a v diplomacii."

Císař zářil. Von Búlow ho pochválil. Vynášel ho, císaře, do nebe a sám sebe ponižoval. Za tohle dovedl císař odpustit všechno. „Neříkal jsem vám vždy," zvolal nadšeně, „že se dokonale doplňujeme? Musíme držet spolu, a také budeme!"

Potřásl kancléři několikrát rukou. A za pár hodin se tak rozplýval nadšením, že zvolal se zatátnými pěstmi: „Řekne-li mi někdo něco proti knížeti von Búlow, dám mu jednu do nosu."

Kancléř se včas zachránil, ale co je to platné, když se dopustil chyby, ač byl chytrým diplomatem: měl nejprve mluvit o svých nedostatcích a poté o Vilémových přednostech, a ne naznačovat, že císař je mdlého rozumu.

Stačilo-li několik vět o vlastních nedostatcích a přednostech druhého, aby se z urážlivého císaře stal věrný přítel, představte si, jak může prospěti vám i mně taková taktika v každodenním styku. Dovedete-li jí uživat správně, bude dělat pravé divy v jednání s lidmi.

Přiznání vlastních chyb - i když je zrovna nikdo neopravuje - může přimět druhého změnit chování. Nedávno to ilustroval Clarence Zerhusen z Timonia ve státě Maryland, když nachytil svého patnáctiletého syna s cigaretou.

„Přirozeně jsem nechtěl, aby David kouřil," řekl nám pan Zerhusen, „ale jeho matka i já jsme kouřili; celou dobu jsme mu dávali špatný příklad. Vysvětlil jsem Davidovi, jak jsem začal kouřit v jeho věku, jak mi nikotin vzal to nejlepší, co jsem měl, a jak je dnes pro mne téměř nemožné přestat. Připomněl jsem mu, jak mě dráždí kuřácký kašel, který mě před pár lety přiměl téměř přestat kouřit.

Nenapomínal jsem ho, aby přestal, nehrozil jsem mu, nevaroval jsem jej před nebezpečími. Vše, co jsem učinil, bylo, že jsem mu řekl, jak já jsem závislý na cigaretách a co to pro mne znamená.

Chvíli o tom přemýšlel a rozhodl se, že nebude kouřit, dokud neodmaturuje. Jak šly roky, David nikdy kouřit nezačal a nemá to ani v úmyslu. Výsledkem té konverzace bylo, že jsem se rozhodl skončit s cigaretami sám. A s podporou své rodiny jsem uspěl."

Dobří vedoucí dodržuje toto pravidlo:

PRAVIDLO 3

Než začnete kritizovat druhého, promluvte o svých chybách.

Kapitola čtvrtá

NIKDO NEMÁ RÁD ROZKAZOVÁNÍ

Nedávno jsem měl potěšení obědvat se slečnou Idou Tarbellovou, nestorem amerických životopisců. Když jsem jí řekl, že píši tuto knihu, rozhovořili jsme se o jednání s lidmi, a ona mi vyprávěla, že když psala životopis Owena D. Younga, interviewovala člověka, který pracoval s Youngem tři roky v jedné kanceláři. Ten jí řekl, že za celou tu dobu neslyšel, že by Young byl někomu něco přímo rozkázal. Vždy jen věc naznačil, nikdy nepřikazoval. Nikdy například neřekl: „Udělejte to neb ono!“ nebo „Nedělejte to neb ono!“. Říkával jen: „Mohl byste o tom uvažovat“ nebo „Co myslíte, půjde to tak?“. Často říkal, když nadiktoval dopis: „Co o tom soudíte?“ Když prohlédl dopis některého svého spolupracovníka, říkal: „Snad by bylo lépe, kdybychom to napsali takhle.“ Vždy dával lidem příležitost, aby věc udělali podle svého, nikdy neřekl svým spolupracovníkům, že mají něco tak a tak udělat: nechal je, aby to udělali sami, aby se učili z chyb.

Jedná-li se s člověkem takto, je pro něj snadné chybu napravit. A necítí se pokořen a má vědomí, že něco znamená. Má chuť pracovat s druhými, místo aby se bouřil.

Nechuť vyvolaná strohým příkazem může trvat velmi dlouho, i když příkaz byl dán pro zlepšení zjevně zlé situace. Dan Santarelli, učitel učňovské školy ve Wyomingu ve státě Pennsylvania, vyprávěl v kursu, jak jeden z jeho žáků zakázaným parkováním blokoval příjezd k jednomu ze školních obchodů.

„Jeden z instruktorů vtrhl do třídy a arogantně se zeptal: ‚Čí vůz blokuje příjezd?‘ Když vlastník odpověděl, instruktor zařval: ‚Okamžitě ten vůz odstraňte, nebo ho obtočím řetězem a odtáhnu.‘

Student nebyl v právu. Auto tam nemělo parkovat. Avšak od toho dne odmítal akce instruktora nejen dotyčný student; všichni studenti jeho třídy dělali instruktorovi potíže a znechucovali mu jeho práci.“

Jak to měl instruktor udělat? Kdyby se přátelsky zeptal, čí vůz stojí v příjezdové cestě, a pak dodal, že když se vůz přemístí, budou jiná auta moci vjíždět a vyjíždět, vlastník by rád přeparkoval a ani on ani jeho spolužáci by nebyli rozčilení a odmítaví. Kladení otázek nejen činí příkaz přijatelnějším, ale často i podporuje tvořivost osoby, které se tážete. Lidé raději přijmou příkaz, když mohou o dané záležitosti spolurozhodovat.

Ian Macdonald z Johannesburgu v JAR byl ředitelem malé rukodělné dílny na obrábění strojních součástí. Když měl splnit velmi

obsáhlý příkaz, byl si jist, že slíbené datum expedice nemůže stihnout. V dílně už byla naplánovaná jiná práce a šibeniční termín kompletace se zdál zcela nereálný na to, aby příkaz přijal. Místo popohánění lidí k větší intenzitě práce a předání příkazu dolů je všechny svolal. Vysvětlil jim situaci i význam včasného splnění termínu pro firmu i pro ně samotné. A pak se začal ptát:

„Má někdo na mysli přeorganizování prací v dílně, které by umožnilo příkaz splnit? **Můžeme** nějak přizpůsobit pracovní dobu nebo nasazení personálu, aby to pomohlo?“

Zaměstnanci měli mnoho nápadů a trvali na přijetí příkazu. Přistupovali k věci s heslem „zvládneme to“. Příkaz byl přijat a pak splněn.

Efektivní vedoucí užívá...

PRAVIDLO 4

Přikazujte otázkou, nikdy přímo.

Kapitola pátá

ŠETŘTE DŮSTOJNOST DRUHÉHO

Před lety byli v General Electric Company postaveni před choulostivý úkol: odvolat Charlese Steinmetze z vysoké administrativní funkce. Steinmetz byl génius první velikosti v elektrotechnice, zato se ale vůbec nehodil za šéfa ve správě podniku. Netroufali si ho však urazit, neboť byl nepostradatelný a zároveň velmi citlivý. I dali mu nový titul: jmenovali ho poradním inženýrem General Electric Company - nový titul pro starou činnost - a šéfem onoho správního útvaru udělali někoho jiného.

Steinmetz byl šťasten. A v General Electric také. Uklidnili taktně svou nejtemperamentnější hvězdu tím, že šetřili její důstojnost.

Šetřit lidskou důstojnost! Jak důležité, jak nanejvýš důležité! A jak málokdo na to myslí! Hrubě nedbáme citů druhých, prosazujeme svá stanoviska, kritizujeme, vyhrožujeme, hubujeme dítě nebo zaměstnance před druhými, nic nedbáme, že urážíme jeho hrdost! Až při troše rozmyslu rozvážným slovem a pochopením osobnosti druhého by se hrot výtky otupil.

Pamatujme, že třeba zítra budeme postaveni před nepříjemnou nezbytností propustit některého zaměstnance.

„Propustit zaměstnance není příjemné. Ještě nepříjemnější je, když propouštějí nás.“ (Cituji z dopisu účetního znalce Marshalla A. Grangera.) „Naše zaměstnání je většinou sezónní. Proto musíme v březnu propustit mnoho lidí. V našem povolání nemáme rádi, když se něco vleče na dlouhé lokty, a proto se stalo zvykem skoncovat věc asi takto: ‚Posaďte se, pane Smithi. Je po sezóně a nemáme už pro vás práci. Jistě víte, že jste přibírán, jen když svou práci se základním stavem zaměstnanců nemůžeme zvládnout, atd. atd.‘

Postižené takové jednání mrzelo, cítili se ‚odkopnutí‘.

Pracovali ve svém oboru většinou celý život a nelze se divit, že k firmě, která je při první příležitosti propustí, nenašli zalíbení.

Rozhodl jsem se, že se zachovám k těm výpomocným pracovníkům taktněji a s větším ohledem. Nejprve jsem důkladně zjistil, co každý z nich přes zimu vykonal, potom jsem si ho zavolal a řekl jsem mu asi toto: ‚Pane Smithi, vykonal jste slušnou práci (byla-li to pravda). Byl to náročný úkol, jímž jste byl pověřen, ale zhostil jste se ho dobře a naše firma vám za to děkuje. Důvěřujeme vám a při nejbližší příležitosti vás opět rádi zaměstnáme.‘

Výsledek? Dotyční odcházeli s lehčím srdcem. Necítili se ‚odkop-

nud'. Věděli, že je zase zaměstnáme, jakmile bude práce. A až je zavoláme, ochotně přijdou."

V jedné lekci našeho kursu diskutovali dva účastníci o nevýhodách obviňování z chyb a výhodách postupu, kdy umožníme druhým zachovat si tvář.

Fred Clark z Harrisburgu, Pennsylvania, vyprávěl o incidentu v jeho firmě: „Na jedné z výrobních porad kladl viceprezident velmi cílené otázky jednomu z našich vedoucích provozu - ohledně výrobního procesu. Tón jeho hlasu byl agresivní a zaměřený na zdůraznění chyb na straně vedoucího provozu. Ten nechtěl být uváděn do rozpaků mezi sobě rovnými, a proto odpovídal vyhýbavě. V důsledku toho viceprezident ztratil náladu, vynadal vedoucímu provozu a obvinil ho ze lži.

Veškeré pracovní vztahy, které mohly do té doby mezi nimi existovat, byly za pár okamžiků zničeny. Vedoucí provozu, v podstatě dobrý pracovník, byl pro naši firmu od té chvíle ztracen. Za pár měsíců změnil zaměstnání a přešel ke konkurenci. Tam pracuje dobře, jak jsem se dověděl."

Jiná účastnice, Anna Mazzonová, vyprávěla o obdobném případě ze své práce - ale s jak rozdílným přístupem i výsledkem! Slečna Mazzonová, marketingová odbornice na balení potravin, dostala první větší úkol - udělat marketingový test nového výrobku. Vyprávěla v kursu: „Když přišly výsledky, byla jsem zděšena. V plánu jsem udělala závažnou chybu - a celý test bylo třeba dělat znovu. Ke všemu jsem ještě neměla čas probrat to s vedoucím před schůzí, kde jsem měla o úkolu referovat.

Když jsem byla vyzvána k podání zprávy, strachy jsem se třásla. Musela jsem vynaložit veškeré úsilí, abych se nesesypala. Rozhodla jsem se, že nebudu brečet, abych nedala mužům záminku k poznámkám, že ženy nejsou schopny dělat řídicí práci, protože jsou moc emotivní. Pojala jsem svou zprávu stručně a konstatovala, že kvůli chybě budu studii do příští schůze opakovat. Sedla jsem si a čekala, jak můj šéf vzkypí.

Místo toho mi za mou práci poděkoval. Poznamenal, že udělat chybu na novém projektu je lidské. Ze věří, že nový výzkum bude přesný a pro firmu přínosem. Ujistil mě před všemi mými kolegy, že mi důvěřuje. Že ví, že jsem dělala, co jsem mohla. A že příčinou chyby nebyl nedostatek schopností, ale zkušeností. Opouštěla jsem schůzi s hlavou vztyčenou a s předsevzetím, že už to nikdy svému šéfovi nezavařím."

I když jsme v právu a druhý se jednoznačně mylí, zapříčiněním

ztráty jeho tváře pouze zničíme jeho ego. Legendární francouzský letec a spisovatel Antoine de Saint-Exupéry napsal: „Nemám právo říci nebo udělat něco, co poníží člověka v jeho vlastních očích. Podstatné není, co si myslím o něm já, ale co si myslí o sobě on sám. Zranit lidskou důstojnost je zločin.“

Skutečný vedoucí bude vždy respektovat...

Dojemnou shodu s využíváním psychomatematického vzorce o opozici našeho podvědomí snad už není třeba komentovat.

PRAVIDLO 5

Šetřte důstojnost druhého.

Kapitola šestá

JAK PODNĚCOVAT K ÚSPĚCHU

Kdysi jsem se seznámil s Pete Barlowem. Tento muž strávil celý svůj život v cirkusové manéži, kde vystupoval s cvičenými psy a poníky. Bavilo mě pozorovat, jak učí psy novým cvikům. Všiml jsem si, že pokaždé, když pes zvládl něco lépe než předtím, Pete ho pohladil a pochválil, dal mu maso nebo cukr a choval se jakoby se stal nějaký zázrak. Není to ovšem nic nového. Cvičitelé zvířat si tak počínají již od nepaměti.

Jenom bych rád věděl, proč i my si nepočínáme právě tak racionálně, chceme-li změnit lidi. Proč nejdeme na ně po dobrém místo po zlém? Pročje nepochválíme, místo abychomje haněli? Pochvalme i nejmenší pokrok. Pochválení se vynasnaží stát se ještě lepšími.

Ve své knize *Neznamenám mnoho, ale jsem vším, co jsem dostal* (I ain't Much, Baby - But I'm All I Got) píše psycholog Jess Lair: „Chválaje jako sluneční paprsek, který zahřívá lidskou duši; nemůže bez ní kvést a růst. A dnes, kdy většina z nás je až příliš připravena zahltit druhé studeným proudem kritiky, jaksi váháme vyslat ke svým druhům paprsek chvály.“

Pamatuji z vlastní zkušenosti, že pár pochvalných slov výrazně změnilo můj příští život. Můžete říci o svém životě totéž? Historie je plná nápadných příkladů kouzelné moci pochvaly.

Například před padesáti lety pracoval v jedné neapolské továrně desetiletý hoch. Toužil se stát zpěvákem, ale jeho první učitel ho z toho zrazoval. „Nemáš vůbec hlas,“ řekl mu, „je to jako když fouká vítr žaluziemi.“

Ale hochova matka, chudá selka, chlapce objala, chválila ho a řekla mu, že je přesvědčena, že zpívat dovede, že zpívá stále lépe, a chodila raději bosa, jen aby mohla zaplatit hochovy hodiny zpěvu. Chvála a povzbuzení této venkovanky změnily život jejího chlapce. Snad jste o něm slyšeli. Jmenoval se Enrico Caruso a stal se nej-slavnějším operním pěvcem své doby.

Před mnoha lety toužil jeden mladý muž v Londýně stát se spisovatelem. Ale jako by se všechno proti němu spiklo. Stěží vychodil čtyři třídy. Jeho otec byl uvržen do vězení pro dluhy a mladý muž pocítil, co je hlad. Konečně dostal práci - lepit nálepky na lahve s leštídlem na obuv v obchodě, kde se to hemžilo krysami. Spal v ohavném přístřeškuještě se dvěma chlapci z londýnské spodiny. Tak málo věřil

svým spisovatelským schopnostem, že poslal svůj první rukopis do redakce tajně, aby se mu někdo nevysmál.

Odmítali mu jednu povídku za druhou. Až přišel slavný den - jednu mu otiskli. Nedostal sice za ni ani penny, zato ho pochválil jeden redaktor. Jeden redaktor měl pro něho uznání! Mladý muž byl radostí celý bez sebe, bloudil bez cíle ulicemi a slzy mu tekly po tvářích.

Chvála a uznání, jaké sklidil za jednu otištěnou povídku, změnilo úplně jeho životní dráhu, neboť kdoví, nebýt toho povzbuzení, jak by to s ním dopadlo. Snad by byl do smrti pobýval ve skladištích plných krys. Možná že jste slyšeli i o tomto mladíkovi. Jmenoval se Charles Dickens.

Jiný londýnský mladík pracoval kdysi jako příručí v obchodu se střížným zbožím. Vstával v pět, pracoval čtrnáct hodin denně. Byla to otročina. Vydržel to dva roky. Potom se jednou ráno bez snídaně sebral a ušel patnáct mil, aby promluvil s matkou, která byla v jedné rodině hospodyní.

Byl zoufalý. Přísahal, že se zabije, bude-li muset ještě jednou do toho obchodu. Napsal dojemný dopis svému učiteli, že už nemůže dál. Učitel ho trochu pochválil a ujistil, že je velmi inteligentní, že se hodí k něčemu lepšímu. A nabídl mu místo učitele. Tato chvála zanechala trvalou stopu v dějinách anglické literatury. Ten mladík napsal sedmdesát sedm knih a vydělal si svým perem milióny. Jmenoval se H. G. Wells.

Užití chvály místo kritiky je základem učení B. F. Skinnera. Tento velký moderní psycholog experimentálně prokázal na zvířatech i lidech, že je-li kritika minimální a chvála zdůrazněna, dobré skutky lidí jsou zpětně posilovány a špatné atrofují kvůli nedostatku pozornosti.

John Ringelspaugh z Rocky Mountu v Severní Karolíně to využil při jednání s dětmi. Vypadalo to (jako v mnoha jiných rodinách), že hlavní formou komunikace mámy a táty s dětmi je křik. A jako v mnoha jiných případech, děti se stávaly spíše zlobivějšími než hodnými po každém takovém křiku. A obdobně to platilo i pro rodiče. Zdálo se, že na zlepšení není naděje.

Pan Ringelspaugh se rozhodl použít některé ze zásad naučených v našem kursu k vyřešení své situace. Vyprávěl: „Rozhodli jsme se zkusit místo bazírování na chybách chválu. Nebylo to snadné. Zdálo se nám, že všechno, co děti dělají, je špatné. Najít něco pozitivního byl tvrdý oříšek. Snažili jsme se a během prvních dvou dnů z jejich rozčilujících akcí přece jen některé přestaly. A pak i další. Děti využily

naší chvály jako kapitálu. Začaly dělat věci svým způsobem dobře. Nemohli jsme tomu uvěřit. Jistě, zlepšování nemohlo jít do nekonečna, ale ve srovnání s dřívějškem byla dosažená úroveň mnohem vyšší. Už nebylo nutné, abychom reagovali dřívějšími způsoby. Děti dělaly mnohem více věcí dobře než špatně. Vše bylo důsledkem chvály sebemenšího zlepšení místo odsuzování chyb."

V pracovní sféře to funguje také. Keith Roper z Woodlandu, Kalifornie, aplikoval tuto zásadu na situaci u své firmy. Určitý materiál, který mu přicházel do rukou z jeho tiskárny, byl výjimečně kvalitní. Tiskař, jehož práce to byla, byl nový zaměstnanec, poněkud však nepřizpůsobivý. Jeho šéfa to rozčilovalo, viděl v tom negativní úmysl a vážně uvažoval o rozloučení se s ním.

Když se o tom pan Roper dověděl, osobně zašel do tiskárny promluvit s tím mladíkem. Řekl mu, jak je kvalitou jeho práce potěšen, a zdůraznil, že je to nejlepší práce, kterou ve své tiskárně viděl za dlouhou dobu. Konkrétně uvedl, co bylo vynikající a jak důležitý je mladíkův přínos firmě.

Myslíte, že to změnilo mladíkův postoj vůči firmě? Ano, během pár dnů zásadně. Řekl o rozmluvě některým svým spolupracovníkům. O tom, jak jeho práci skutečně oceňují. A od té doby byl loajálním a oddaným pracovníkem.

Pan Roper se neuchýlil k pouhému lichocení ve stylu „jste dobrý“. Přednosti přesně vyjmenoval. Konkrétní ocenění dává chvále v očích chválené osoby mnohem větší význam než všeobecné lichotky. Každý chce být chválen. Když je však chvála konkrétní, je brána jako upřímná - ne jako všeobecné povzbuzení, které může říci kdokoliv komukoliv.

Pamatujte: Všichni toužíme po ocenění a uznání a jsme ochotni pro ně udělat téměř vše. Ale nikdo nechce neupřímnost. Nikdo nechce lichotky.

Opakuji: Zásady uvedené v této knize účinkují jen tehdy, jsou-li míněny vážně. Neobhajují zde neupřímné řečnické triky. Mluvím o novém stylu života.

A já ještě podtrhuji.

Změnit lidi! Kdybychom ukázali lidem, s nimiž přijdeme do styku, jaké poklady jsou v nich skryty, nejenže bychom je změnili, ale také z nich udělali doslova nové lidi.

Že přeháním? Poslyšte tedy moudrá slova profesora Williama Jamese z Harvardovy univerzity, snad nejvýznačnějšího psychologa a filozofa, jakého Amerika zplodila. „Odhalili jsme jen polovinu

možností a schopností, které v nás dřímou. Užíváme jen nepatrné části svých fyzických i duševních předpokladů. Řečeno v širším smyslu, člověk žije hluboko pod hranicemi svých možností. Má nejrozmanitější schopnosti, ale zpravidla jich nedovede využít."

Ano, vy, kteří čtete tyto řádky, máte nejrozmanitější schopnosti, jichž zpravidla nedovedete využít. A jednou takovou schopností, jejíž kouzelné moci podle všeho v plné míře nevyužíváte, je umění chválit lidi a povzbuzovat je, aby uplatnili možnosti v nich dřímající.

Schopnosti pod vlivem kritiky vadnou; pod vlivem povzbuzení vzkvétají. Abychom lépe vedli lidi, aplikujme...

PRAVIDLO 6

Pochvalte každé sebemenší zlepšení.
Buďte poctivě uznalí a nešetřte chválou.

Kapitola sedmá **VLÍDNÉ SLOVO DĚLÁ DIVY**

Co uděláte, když se původně dobrý dělník začne zhoršovat? Můžete ho vyhodit - ale to nic neřeší. Můžete mu vynadat; ale reakce je obvykle odmítavá. Henry Henke, vedoucí údržby velkého závodu autodopravy v Lowellu ve státě Indiána, měl mechanika, jehož práce se stala neuspokojivou. Místo seřvání nebo hrozeb si jej pan Henke zavolal do kanceláře k rozhovoru mezi čtyřma očima.

„Bille," řekl, „jsi dobrý mechanik. Děláš svou práci už hezkou řádku let. Mnoho vozů jsi opravil ke spokojenosti zákazníků. Skutečně, dostali jsme na tvou práci řadu pochval. Ale později jsi začal potřebovat na splnění úkolu delší dobu a odvedená práce neodpovídala tvému dřívějšímu standardu. Protože jsi dříve býval tak vynikající mechanik, jsem si jist, že bys rád věděl, že já jsem z toho nešťastný. Snad spolu najdeme způsob, jak vyřešit tento problém."

Bili odpověděl, že si neuvědomil, že by zanedbával své povinnosti. Ujistil šéfa, že svěřená práce patří do jeho odbornosti a že se v budoucnu vynasnaží zlepšit se.

Udělal to? Buďte ujištěni, že ano. Znovu se stal rychlým a dokonalým mechanikem. Pan Henke mu pouze dal pocítit, že se svou skvělou pověstí nemůže učinit nic jiného, než udělat svou práci znovu srovnatelnou s dřívějškem a tak své pověsti dostát.

„Průměrný člověk," pravil Samuel Vauclain, předseda společnosti Baldwin Locomotive Works, „je velmi povolný, jestliže si vás váží a dáte-li mu najevo, že i vy si pro některou vlastnost vážíte jeho."

Zkrátka, chcete-li, aby se někdo v něčem zlepšil, dělejte jakoby opravdu již v té věci vynikal. Shakespeare řekl: „Tvařte se, jako byste skutečně měli přednosti, které nemáte." A je jistě prospěšné předstírat a dát veřejně najevo, že druhý má skutečně onu přednost, jakou si přejete, aby měl. Idealizujte ho a on se bude snažit, jen aby vás nezklamal.

Georgette Leblancová vypráví ve své knize: *Vzpomínky; Jak jsem žila s Maeterlinckem* (Souvenirs: Ma vie avec Maeterlinck) o proměně, jaká se stala s jednou belgickou Popelkou.

„Jídlo mi nosila služebná ze sousedního hotelu. Protože původně umývala nádobí, říkali jí, Marie od škopku'. Byla to osoba nepřiliš pohledná, šilhala, měla nohy do o, prostě byla to taková chudinka. Když jednou držela přede mnou v červených rukou talíř makarónů, řekla jsem jí: ‚Ani, Marie, nevíte, co ve vás je.'"

Nebyla zvyklá dávat své pocity najevo, a proto chvíli čekala, aby něco nezkazila. Potom postavila talíř na stůl, povzdychla a řekla upřímně: ‚Madam, to bych byla nikdy nevěřila.‘ Nezapochybovala, neptala se na nic. Vrátila se prostě do kuchyně a pověděla tam, co jsem jí řekla, a řekla to s takovou vírou, že se jí neodvážil nikdo vysmát. Ba dokonce od té doby s ní jednali jaksi pozorněji. A s ní se stala úplná změna. Získala sebedůvěru a začala pečovat o svůj vzhled tak, že její vychudlé mládí jako by rozkvetlo a cudně zakrylo její všední zjev.

Když jsem za dva měsíce odjížděla, zvěstovala mi, že si bude brát synovce pana šéfa. ‚Bude ze mne paní,‘ řekla mi a poděkovala. Stačilo několik slov a změnil se celý její život.“

Georgette Leblancová idealizovala „Marii od škopku“, a udělala z ní jiného člověka.

Bili Parker byl obchodním zástupcem potravinářské společnosti v Daytona Beach na Floridě. Byl nadšen novou sérií výrobků své firmy. A velmi rozčilen, když šéf velké nezávislé tržnice odmítl příležitost zásobovat novými výrobky své stánky.

Bili přemýšlel o odmítnutí celý den. A rozhodl se vrátit do tržnice ještě téhož dne navečer a pokusit se znovu.

„Jacku,“ řekl, „když jsem dnes dopoledne odešel, uvědomil jsem si, že jsem ti nepodal o nové sérii úplný obrázek. Oceňuji, že si uděláš chvíli na vyslechnutí toho, co jsem vynechal. Respektuji skutečnost, že jsi byl vždy ochoten naslouchat a že jsi dost moudrý, abys změnil názor, když fakta garantují změnu.“

Mohl Jack odmítnout nové slyšení? S tak dobrou pověstí (které je třeba dostát) ne.

Jednoho rána byl zubař Martin Fitzhugh z irského Dublinu nemile překvapen, když jej pacientka upozornila, že kovový držák vyplačovacího pohárku není příliš čistý. Pravda, pacientka pila z papírového pohárku, ne z držáku. Ale užívat zašlé zařízení určitě není profesionální.

Po odchodu pacientky šel dr. Fitzhugh do své kanceláře a napsal pár řádek uklízečce Bridgitě, která mu dvakrát týdně chodila čistit zařízení:

Drahá Bridgito,

Vídám vás tak málo; myslím, že bych si měl udělat čas a poděkovat vám za dobře vykonanou práci - za uklízení a čištění. Mimochodem - myslím, že dvakrát dvě hodiny týdně je velmi krátká doba. Klidně si občas přidejte další půlhodinku, pokud myslíte, že ji potřebujete na dodělání detailů jako je přešetření držáku na kelímek. Pochopitelně vám práci přesčas zaplatím.

„Když jsem příštího dne přišel do práce," vyprávěl dr. Fitzhugh, „můj stůl byl vyleštěný jako zrcadlo. Stejně židle, ze které jsem málem sklouzl. Když jsem vstoupil do ordinace, našel jsem nejzářivější, nejčistší chromovaný držák na kelímek, jaký jsem kdy viděl. Idealizoval jsem svou uklízečku - a toto malé gesto způsobilo, že překonala všechno své dřívější úsilí. Kolik času navíc ji to stálo? Správně - žádný."

Staré přísloví praví: „Nadávej psu a nebude k ničemu." Ale pochval ho a uvidíš!

Když si paní Ruth Hopkinsová, učitelka čtvrté třídy v newyorském Brooklynu přečetla před první hodinou seznam žáků, její radost a chuť do práce v novém školním roce byla zkalena obavami. Letos měla učit Tommyho T., největší číslo mezi školními „bad boys". Kolegyně, která ho měla ve třetí třídě, si na něj jiným učitelům neustále stěžovala. Stěžovala si každému, kdo byl ochoten poslouchat.

Byl nejen neukázněný; způsoboval vážné kázeňské problémy ve třídě, pral se s kluky, zlobil holky, byl drzý na učitelky. Čím starší, tím horší. Jedinou kompenzací jeho záporů bylo, že se uměl rychle učit a šlo mu to snadno.

Paní Hopkinsová se rozhodla postavit se k problému Tommy čelem a hned. Když se poprvé seznamovala s žáky, ke každému měla malý komentář: „Rózo, máš pěkné šaty; Alice, slyšela jsem, že krásně kreslíš." Když došla k Tommymu, podívala se mu zpřímá do očí a řekla: „Tommy, dověděla jsem se, že jsi rozený vůdce. Na tobě záleží, jak mi pomůžeš udělat z této třídy tu nejlepší ze všech čtvrtých tříd v tomto roce."

Zdůrazňovala to během prvních pár dnů chválou všeho, co Tommy učinil, a komentováním, jak dokazuje, že je dobrý žák. S takovou reputací ji ani devítileté dítě nemohlo nechat ve štychu - a nenechalo.

Chcete-li vynikat v nelehké roli manažera - v měnění postojů a chování druhých, použijte...

PRAVIDLO 7

Idealizujte lidi.

Kapitola osmá

NECHŤ SE NÁPRAVA ZDÁ SNADNÁ

Nedávno se jeden můj známý, starý mládenec, asi čtyřicátník, zasnoubil a jeho snoubenka ho přiměla, aby ještě na stará kolena chodil do tanečních. „Musím přiznat, že jsem to potřeboval,“ svěřil se mi, „protože teď umím tančit stejně dobře, jako když jsem absolvoval taneční před dvaceti lety.“

V tanečním kursu pro dospělé měla asi moje první učitelka pravdu, když mi řekla, že tančím špatně, že musím zapomenout, čemu jsem se naučil a začít znovu. Ale tím mne odradila, neměl jsem již do toho chuť. A tak jsem s učením u ní přestal.

Druhá učitelka snad lhala, ale vyhovovala mi. Řekla mi, že sice tančím trochu staromódně, ale základ že mám dobrý a ujistila mne, že se těm několika novým obrátům naučím snadno. První učitelka mne odradila zdůrazněním chyb, druhá si počínala právě naopak. Chválila, co jsem dovedl a bagatelizovala mé nedostatky. ‚Máte přirozený smysl pro rytmus,‘ tvrdila mi. ‚Jste rozený tanečník.‘ Nu, zdravý rozum mi říkal, že jsem vždy byl a vždy budu tanečníkem průměrným, nicméně si tak v duchu myslím, že ona snad své lichotky myslela doopravdy. Ale ať je to jakkoli, stal se ze mne lepší tanečník, než kdyby mi byla neřekla, že mám přirozený smysl pro rytmus. Tím mi dodala odvahy. Dostal jsem chuť se zlepšit.“

Řekněte nějakému dítěti, manželovi, manželce nebo zaměstnanci, že jsou hloupí nebo nemehla, že práci nedovedou vzít do ruky, že všechno dělají špatně a zničíte tím všechnu chuť k zlepšení. Počítejte si však opačně: povzbuzujte pilně, říkejte, že věc půjde snadno, dejte druhému najevo, že jste přesvědčeni, že to dovede, že má k tomu schopnosti, o nichž sám neví - a bude pracovat do úmoru, jen aby se vyznamenal.

Tak si počínal Lowell Thomas. Ten dovedl jednat s lidmi! Dokázal dodat důvěry. Naplnil každého odvahou a vírou. Uvedu příklad: Nedávno jsem byl u Thomasových na víkendu. V sobotu večer mne vybídl, abych si s nimi zahrál přátelskou partii bridže před ohněm praskajícím v krbu. Bridž? Já? Och, to tedy ne! Kdepak já. Nemám o něm ani ponětí. Tahle hra byla pro mne odjakživa úplnou záhadou. Ne, ne! Není to možné!

„Ale, vždyť to nic není, Dale,“ říkal mi Lowell. „Je k tomu potřebí jen paměti a zdravého úsudku. Vždyť jste sám napsal pojednání o paměti. Hotová hračka. Hra jako dělaná pro vás.“

Než jsem se nadál, ocitl jsem se před stolkem na bridž. Stačilo, že mi řekli, že jsem pro bridž jako stvořen a že ta hra pro mě nic není.

Když jsme tak u toho bridže, vzpomínám si na Elyho Culbertsona. Znají ho všude, kde se hraje bridž. Jeho knihy o této hře jsou přeloženy do tuctu jazyků a prodalo se jich na milión výtisků.

A přece - jak se mi svěřil - by se byl nikdy nestal profesionálním hráčem bridže, kdyby ho byla jedna mladá žena neubezpečila, že má pro tuto hru přirozený talent.

Když přijel roku 1922 do Ameriky, pokoušel se vyučovat filozofii a sociologii, ale neměl úspěch.

Otevřel si obchod uhlím a zkrachoval.

Otevřel si obchod kávou a zase zkrachoval.

Tehdy ho ani ve snu nenapadlo, že by mohl někdy hrát bridž. Nejen proto, že hrál karty špatně, ale i proto, že byl při hře nepříjemný: stále se na něco vyptával a všechno rozebíral, prostě nikdo s ním nechtěl hrát.

Tu se setkal s hezkou hráčkou bridže, Josephinou Dillonovou, zamiloval se do ní a oženil se s ní. Všimla si, jak pozorně posuzuje své karty a přesvědčila ho, že má v sobě zárodky geniálního hráče karet. Culbertson mi řekl, že právě tohle povzbuzení bylo příčinou, že se stal profesionálním hráčem bridže.

Clarence M. Jones, jeden z učitelů našich kursů v Cincinnati, stát Ohio, vyprávěl, jak povzbuzení a vyvolávání dojmů, že zlepšení je snadné, zcela změnilo život jeho syna.

„Můj syn David přišel ke mně žít do Cincinnati v roce 1970, kdy mu bylo patnáct let. Měl rušný život. V roce 1958 utrpěl při autonehodě otevřenou zlomeninu lebky, která mu zanechala na čele škaredou jizvu. V roce 1960 jsem se s jeho matkou rozvedl a on se odstěhoval s ní do texaského Dallasu. Do svého věku patnácti let navštěvoval většinou speciální třídy pro zaostalé žáky. Snad kvůli jizvě usoudili učitelé, že je mentálně poškozený a že by v normální třídě nestačil. Chodil o dvě třídy níže než chlapci jeho věku - v patnácti teprve do sedmé třídy. Neuměl ani násobilku, sčítal na prstech a uměl pouze číst.

To byl kladný moment. Rád se hrabal v rádiích a televizorech. Chtěl se stát televizním mechanikem. Povzbudil jsem ho v tom a dodal, že to nepůjde bez matematiky. Rozhodl jsem se, že mu pomohu, aby v ní prospíval.

Pořídili jsme si čtyři sady kartiček: násobení, dělení, sčítání a odčítání. Při procházení kartičkami jsme správně uhodnuté dávali stranou, špatnou jsem mu vždy opravil a zamíchal zpět do původního

balíčku. Opakovali jsme to tak dlouho, dokud nebyly všechny kartičky stranou. Žádný jeho úspěch jsem neponechal bez povšimnutí; zvláště bylo-li to po předchozí chybě. Každý večer jsme procházeli opakovací balík kartiček, až nezbývala ani jedna chybně určená. Každý večer jsme na stopkách měřili čas. Slíbil jsem mu, že když zvládne celý balík bez chyby pod osm minut, přestaneme s každodenním cvičením.

Kartičková metoda učení se cizojazyčným slovíčkům a frázím, kterou všem doporučuji a která mně samotnému nezastupitelným způsobem pomohla, je zde popsána podrobněji a lépe, než jsem to kdy učinil sám.

Davidovi to připadalo nemožné. Prvého večera to zabralo 52 minut, následujícího 48, pak 45, 44, 41, pak pod 40 minut. Každé snížení času jsme slavili. Pozval jsem svou ženu, oba jsme ho objali a tančili. Za měsíc se David dostal pod osm minut. Učinil fantastický objev, že učení je něčím snadným a zábavným.

Pochopitelně v algebře poskočil v hodnocení. Je udivující, oč je algebra snadnější, když umíte násobit! David ohromil sám sebe, když přinesl domů z matematiky dvojku. To se mu nikdy předtím nepodařilo.

Další změny přicházely téměř neuvěřitelnou rychlostí. Rychle se zlepšilo čtení, začal uplatňovat svůj přirozený talent v kreslení. Během školního roku jej odborný učitel určil, aby vytvořil exponát do soutěže. Rozhodl se vytvořit celou sérii modelů demonstrujících účinnost páky. Vyžadovalo to nejen schopnosti kreslicí a modelářské, ale i aplikaci matematiky. Exponáty vyhrály první cenu na celoškolní výstavě a postoupily do celoměstského kola. Získaly tam třetí místo.

Dříve zde bylo zaostalé dítě, dvojnásobný propadlík, o němž se povídalo, že je mentálně poškozený, kterého spolužáci nazývali Frankenstein a o kterém se říkalo, že mu při zlomenině lebky musel vytéct mozek. Najednou David objevil, že se umí skutečně učit a zdokonalovat věci. Výsledek? Od posledního čtvrtletí osmé třídy po celou střední školu vždy obstál se ctí. Na střední škole byl David zvolen do čestné národní společnosti. Jakmile poznal, že učení je snadné, celý jeho život se změnil."

**PROTO, CHCETE-LI ZMĚNIT LIDI K JEJICH PROSPĚCHU,
DRŽTE SE PRAVIDLA ČÍSLO 8:**

Povzbuzujte! Přesvědčte, že napravit chybuje snadné, že to, co od druhého vyžadujete, může snadno vykonat.

Kapitola devátá

JAK PŘIMĚT LIDI, ABY RÁDI VYHOVĚLI

Roku 1915 byla Amerika zděšena. Již přes rok se národy masakrovaly ve světové válce. Může být dosaženo míru? Nikdo nevěděl. Ale Woodrow Wilson si umínil, že se o to pokusí. Že pošle svého zástupce, aby se poradil s válčícími stranami.

Po tomto poslání toužil William Jennings Bryan, ministr vnitra. Viděl svou příležitost vykonat velkou službu a učinit své jméno nesmrtelným. Jenže Wilson jmenoval jiného - svého důvěrného přítele plukovníka House. A tomu připadl nevděčný úkol povědět to Bryanovi a neurazit ho.

„Bryan byl zklamán, když uslyšel, že já mám jít do Evropy jako emisar míru," vypráví plukovník House ve svém deníku. „Řekl mi, že se k tomu chystal sám... Odpověděl jsem, že podle prezidentova názoru by nebylo rozumné, aby takové poselství bylo oficiální, a že kdyby tamjel on, že by to vyvolalo velkou pozornost a veřejnost by se ptala, co tam vlastně chce..."

Všimli jste si toho náznaku? House vlastně Bryanovi říká, že je osobností příliš znamenitou - a Bryan je spokojen.

Před časem zamítl novinář a spisovatel Ondřej Neff otisknout mou povídku v Mladé frontě s tím, že je příliš inteligentní a čtenáři příliš hloupí. Nezmohl jsem se na slůvko odporu. A dodnes nevím, jak to starý lišák tehdy myslel.

Plukovník House se řídil jedním z důležitých pravidel jednání s lidmi: Hleďte vždy, aby druhý byl šťasten, může-li učinit, co si přejete.

Hleďte vždy, abyste byli sami šťastni, činíte-li, co si váš osud přeje. Vzpomínáte na nejznámější výrok Jana Nerudy z Prahy na sklonku jeho života?

Tak si počínal Woodrow Wilson i tehdy, když pozval Williama Gibbse McAdoo, aby se stal členem jeho vlády. To byla velká čest, a přece si počínal tak, aby se dotyčný cítil dvojnásobně důležitý. McAdoo sám říká: „Wilson řekl, že sestavuje vládu a že by byl tuze rád, kdybych se stal ministrem financí. Počínal si v takových věcech velmi taktně. Naznačoval, že mu prokáži laskavost, přijmu-li tuto velkou poctu."

Žel, tak taktně si Wilson nepočínal vždycky. Jinak by snad býval běh historie jiný. Například senát a republikáni nebyli potěšeni, že učinil Spojené státy členem Společnosti národů. Odmítl vzít na

mírovou konferenci Elihu Roota nebo Hughese nebo Henry Cabota Lodge či jiného vynikajícího republikána a vzal tam úplně neznámé lidi ze své strany. Nechtěl republikánům popřát radost, že myšlenka Společnosti národů je i jejich myšlenkou, nejen jeho. A protože tak neobratně zacházel s lidmi, zkazil si i vlastní kariéru, připravil se o zdraví, ukrátil si život. Způsobil, že Spojené státy ze Společnosti národů vystoupily a změnil se tak běh dějin.

Nejen státníci a diplomaté používají ono „učíňte lidi šťastnými při jejich činnostech, které vám vyhovují“. Dale O. Ferrier z Fort Wayne ve státě Indiána vyprávěl, jak povzbudil jedno ze svých malých dětí, aby chtělo vykonávat drobnou povinnost, kterou mělo za úkol.

„Jednou z Jeffových povinností bylo sbírat pod hrušní hrušky, aby se ten, kdo kosí trávu, nemusel zastavovat. Dělal to nerad, často to nebylo uděláno vůbec, anebo tak bídě, že sekáč musel přerušovat práci a sbírat hrušky, které Jeff zapomněl.

Místo konfrontace z očí do očí jsem mu jednoho dne řekl: Jeffe, udělám s tebou dohodu: Za každý kyblík posbíraných hrušek ti zaplatím jeden dolar. Ale až dosbíráš, za každou hrušku, kterou najdu v trávě, ti jeden dolar strhnu.

Jak to dopadlo? Jak můžete předpokládat, nejen že sbíral všechny hrušky, ale viděl jsem, že se ani neodvážil přidat si pár hrušek utržením ze stromu, aby měl kyblík plný."

Znal jsem člověka, který musel odmítnout mnoho pozvání k přednáškám, pozvání od přátel, od lidí, kterým byl zavázán; a přesto to dělal tak moudře, že dotyční byli jeho odmítnutím přinejmenším uspokojeni. Jak to dělal? Ne pouhým zmiňováním se o skutečnosti, že je příliš zaneprázdněn a tohle a onohle. Ne; po ocenění pozvánky a politování nad nemožností přijmout navrhoval náhradního řečníka. Jinými slovy, nedal druhému ani na okamžik šanci cítit se nešťastný kvůli odmítnutí. Okamžitě přesměroval myšlenky druhého na jiného řečníka, který pozvání přijmout mohl.

Günter Schmidt, účastník našeho kursu v SRN, vyprávěl o zaměstnankyni v potravinářském obchodě, který vedl. Dotyčná nepořádně a chybně rozmístila cenovky na poličky s vystaveným zbožím. To způsobilo zmatek a stížnosti kupujících. Přípomínky, varování, konfrontace s ní by mnoho dobrého nepřinesly. Nakonec ji pan Schmidt zavolał do své kanceláře a sdělil jí, že ji ustanovil ředitelkou rozmisťování cenovek pro celou prodejnu a že bude zodpovědná za správné cenové označení. Nový titul a nová zodpovědnost zcela změnila její postoj a od té doby plnila své povinnosti uspokojivě.

Dětinství? Snad. Ale totéž vytýkali Napoleonovi, když zřídil řád

čestné legie, udělil svým vojákům na 1500 válečných křížů, jmenoval osmnáct svých generálů „maršály“ a nazval svou armádu „velkou armádou“. Kritizovali ho, že dává ostříleným vojákům „hračky“, ale Napoleon odpověděl, že „lidmi vládnou hračky“.

V marketingových pasážích své souhrnné publikace tento jev nazývám „systém drobných rozkoší“. S využitím ptr a rámcových znalostí o práci mozku můžete udělat podnikatelskou díru do světa.

Udílení titulů a zvyšování autority Napoleonovi prospívalo, a bude užitečné i nám. Například jedna má známá, paní Gentová, o níž již byla řeč, měla trápení - hoši jí běhali po trávníku a ničili jej. Zkoušela to s nimi po zlém i po dobrém, všechno marné. I zkusila dát největšímu uličníku z nich „titul“ a pocit autority: jmenovala ho svým „strážcem“ a pověřila ho, aby nikoho na trávník nepouštěl. A to pomohlo.

Úspěšný vedoucí by se měl řídit následujícími body, potřebuje-li změnit postoj nebo chování druhých:

1. Bud' upřímný. Neslibuj, co nemůžeš splnit. Zapomeň na své výhody a soustřeď se na výhody druhého.
2. Přesně si uvědom, co chceš, aby druhý dělal.
3. Vcít' se do druhého. Ptej se sebe, co druhý skutečně chce.
4. Rozvaž výhody, které druhému přinese činnost, již mu navrhuješ.
5. Spoj tyto výhody s potřebami druhého.
6. Když vznášíš požadavek, udělej to formou, která přivede druhého na myšlenku, že z toho bude mít osobní prospěch.

Můžeme vydat strohý pokyn tohoto typu: „Johne, zítra přijdou zákazníci. Potřebuji mít prodejnu čistou. Tak ji vytrii, urovnej zboží do úhledných hromádek na poličkách a vylešti pult.“ Nebo můžeme vyjádřit tutéž myšlenku tak, že ukážeme Johnovi výhody, které mu splnění úkolu přinese: „Johne, máme práci, která musí být udělána hned. *Když ji uděláme hned, nebude nás to později zatěžovat. Zítra přivedu nějaké zákazníky, abych jim ukázal naše možnosti. Rád bych jim ukázal prodejnu - ale ona nevypadá vábně. Když ji vytřeš, dáš zboží do úhledných hromádek na poličkách a vyleštíš pult, budeme vypadat jako úspěšná firma a ty na naši [reputaci] budeš mít svůj podíl.*“

Bude John štěstím bez sebe nad tím, co mu navrhujete? Pravděpodobně ne. Ale šťastnější, než kdybyste se nezmínili o jeho výhodách. Shrnutí - víte-li, že John je pyšný na to, jak prodejna vypadá a je zainteresován na přispívání k dobré reputaci firmy, bude spolupracovat ochotněji. Také je dobré zmínit se Johnovi, že práci může udělat příležitostně; ovšem když ji udělá hned, bude ji mít už z krku.

Je naivní myslet si, že vždy při použití těchto principů vzbudíte u druhých nadšenou reakci. Ale zkušenosti většiny lidí ukazují, že s použitím našich principů to jde mnohem lépe než bez nich. A když budete úspěšnější o pouhých deset procent, stanete se o deset procent efektivnějším manažerem než dříve. A to je váš prospěch. Tady jste, pane Carnegie, příliš skromný. Skoro jsem ochoten podle svých zkušeností s uplatňováním vašich zásad pronést výrok naprosto doplňkový: Zabírá to snad v devadesáti procentech případů. Někdy více, někdy, pravda, méně, ale snad jen v deseti procentech zvláštních případů je to zcela neúčinné.

Tak co uděláme s tím názorovým rozdílem? Shodneme se uprostřed, na padesátiprocentní účinnosti? Raději na tom, že přesná procenta jsou jednak nestanovitelná, jednak nedůležitá.

Lidé dělají raději to, co chcete vy, když používáte...

PRAVIDLO 9

Hleďte, aby druhý byl šťasten, může-li učinit, co si přejete.

ZÁVĚRY V KOSTCE

DEVĚT ZPŮSOBŮ, JAK ZMĚNIT LIDI, ANIŽ SE JICH DOTKNETE

PRAVIDLO 1:

Začněte s chválou a s upřímným uznáním.

PRAVIDLO 2:

Na chyby upozorněte nepřímo.

PRAVIDLO 3:

Než začnete kritizovat druhého, promluvte o svých chybách.

PRAVIDLO 4:

Přikazujte otázkou, nikdy přímo.

PRAVIDLO 5:

Šetřte důstojnost druhého.

PRAVIDLO 6:

Pochvalte každé sebemenší zlepšení. Buďte poctivě uznalí a nešetřte chválou.

PRAVIDLO 7:

Idealizujte lidi.

PRAVIDLO 8:

Povzbuzujte! Přesvědčte, že napravit chybuje snadné, že to, co od druhého požadujete, může snadno vykonat.

PRAVIDLO 9:

Hleďte, aby druhý byl šťasten, může-li učinit, co si přejete.

JAK RYCHLE VYNIKNOUT

(LOWELL THOMAS)

Jednoho mrazivého lednového večera roku 1930 se nahrnulo do velké plesové síně hotelu Pennsylvania v New Yorku asi 2 500 mužů a žen. Všechna sedadla byla obsazena již v půl osmé, přesto však ještě v osm hodin přicházely zvědavé davy. Zanedlouho byly zaplněny prostorné galerie a nastala sháňka i po místech k stání. Stovky lidí unavených celodenní prací vydržely stát ten večer půldruhé hodiny, aby byly svědky - čeho?

Módní přehlídky? Šestidenního cyklistického závodu nebo vystoupení Clarka Gableho?

Nikoli. Ti lidé sem přišli proto, že si přečetli inzerát, v němž newyorský Sun věnoval celou stránku této výzvě:

Zvyšte svůj příjem!

Naučte se dobře mluvit!

Připravujte se na vedoucí místo!

Nic nového? Možná, ale věřte nebo ne, v nejmodernějším městě na světě, v době krize, kdy pětina obyvatelstva byla odkázána na podporu v nezaměstnanosti, přispěchalo po přečtení tohoto inzerátu do hotelu Pennsylvania 2 500 lidí.

A navíc, ten inzerát nepřinesl časopis, který by se zabýval senzacemi, ale vyšel v nejkonzervativnějším newyorském večerníku Sun a reagovali na něj příslušníci vyšších hospodářských kruhů - vedoucí podniků, zaměstnavatelé i příslušníci svobodných povolání s příjmy od 2 000 do 50 000 dolarů ročně.

Ti všichni si přišli poslechnout úvodní lekci moderního a praktického kursu „Jak úspěšně hovořit a ovlivňovat lidi v obchodu a průmyslu“, kursu pořádaného *Ústavem řečnického umění a vztahů mezi lidmi Dala Carnegieho* (Dale Carnegie Institute of Effective Speaking and Human Relations).

Proč přišlo těch 2 500 mužů a žen z obchodních a průmyslových oblastí?

Snad proto, že krize v nich probudila touhu po nových poznacích?

Zřejmě nikoli, protože týž kurs se pořádá před zaplněnými posluchárnami v New Yorku každou sezónu již po 25 let. Za tu dobu vchoval Dale Carnegie přes 15 000 příslušníků průmyslových a obchodních kruhů i svobodných povolání. I velké a velice zkušené konzervativní společnosti, jako jsou Westinghouse Electric & Manufacturing Company, McGraw-Hill Publishing Company, Brooklyn Union Gas Company, Brooklyn Chamber of Commerce, American Institute of Electrical Engineers a New York Telephone Company, pořádaly tento kurs ve svých budovách pro své správní rady a pro své vedoucí úředníky.

To, že tito lidé poté, co před deseti až dvaceti lety absolvovali střední nebo vysoké školy, navštěvují takovéto kursy, je dokladem, jak nedokonalý je způsob našeho vzdělávání.

Čemu se vlastně tito dospělí chtějí učit? To byla nejdůležitější otázka ankety, kterou zorganizovala chicagská univerzita spolu s Americkým sdružením pro výchovu dospělých a Sdružením škol YMCY. Tato anketa probíhala dva roky a náklady na její realizaci a vyhodnocení dosáhly částky 25 000 dolarů.

Anketa ukázala, že nejvíce se zájem soustřeďuje na zdravotnictví, ale hned na druhém místě je snaha zdokonalit se v jednání s lidmi; všichni se chtějí prakticky naučit, jak se chovat ve styku s lidmi a jak na lidi působit. Nemíní se stát veřejnými řečníky, ani nechtějí naslouchat učeným přednáškám o psychologii, ale chtějí ponaučení, jichž by mohli použít hned prakticky v povolání, ve společnosti a v rodině.

To bylo přání všech.

„Dobrá,“ řekli si pořadatelé ankety. „Přejí-li si to, poskytneme jim to.“

Při pátrání po nějaké učebnici zjistili, že dosud nevyšla žádná příručka, která by se zabývala návodem, jak si počínat ve styku s lidmi.

To bylo velice překvapující zjištění. Po staletí se psala učená díla o řečtině a latině, o vyšší matematice, tj. o předmětech, o jaké obyčejný dospělý člověk ani nezavádí, zato o věci, kterou touží znát každý, po které se shání jako po průvodci a pomocníku - ani slovíčka!

Proto se sešlo těch 2 500 lidí v plesové hale hotelu Pennsylvania na pouhý inzerát v novinách. Zde se snad konečně dovědí, po čem tak dlouho prahnou.

Na středních a vysokých školách pilně studovali v domnění, že k úspěchu v hospodářském životě a v zaměstnání stačí pouhé vědomosti. Ale stačilo několik let tvrdého boje v praktickém životě a bylo po ideálech. Poznali, že největší úspěchy sklízí lidé, kteří vedle

vědomostí mají také dar dobré výřečnosti, dovedou jednat s lidmi a umějí sebe i své myšlenky vhodně uplatnit.

Brzy zjistili, že k tomu, aby se člověk uplatnil v hospodářském životě a aby v zaměstnání dosáhl vyššího postavení, je zapotřebí umět mluvit, umět jednat, být osobnost; to všechno se cení víc než znalost latinských sloves a univerzitní diplom.

Ten inzerát v newyorském Sunu sliboval, že setkání v hotelu Pennsylvania bude velice zajímavé. A opravdu bylo.

Osmnáct lidí, kteří již kurs absolvovali, přicházeli v rychlém sledu před mikrofon, aby během pětasedmdesáti vteřin řekli své zkušenosti. Vše probíhalo rychlostí blesku, a posluchači napjatě poslouchali půldruhé hodiny.

Řečníci byli vybráni tak, aby reprezentovali průřez americkým hospodářským životem: vedoucí obchodní filiálky, pekař, předseda obchodní společnosti, dva bankéři, zástupce prodejny nákladních aut, cestující s chemickým zbožím, agent pojišťovny, tajemník sdružení cihelen, účetní, zubní technik, architekt, cestující s whiskou, lidový léčitel, majitel drogerie, který přijel do newyorského kursu až z Indianapolisu, advokát, který přijel až z Havany, aby přednesl tříminutový projev.

První řečník měl irské jméno Patrik J. O'Haire. Narodil se v Irsku, vychodil jen čtyřletou školu, odjel do Ameriky, pracoval nejdříve jako mechanik a potom jako řidič. Když mu bylo čtyřicet let, měl už početnou rodinu a potřeboval víc peněz. Zkoušel prodávat nákladní auta. Ale trpěl komplexem méněcennosti a často se mu stávalo, že obcházel nerozhodně kolem nějaké kanceláře, než si dodal odvahy a vstoupil. Jeho nesmělost při prodávání nákladních aut ho neopouštěla a již ji začal pomýšlet na návrat do dílny, když se mu dostala do rukou pozvánka na organizační schůzi kursu Dale Carnegieho o řečnickém umění.

Neměl ani trochu chuť tam jít. Báł se, že se tam setká s mnoha učenými lidmi, mezi něž se nehodí.

Ale jeho zoufalá žena naléhala, aby jen šel. Když přišel k budově, kde se schůzka měla odbývat, stál dlouho na chodníku, než si dodal odvahy a vstoupil.

Zpočátku, když se pokoušel mluvit, se mu stávalo, že nevěděl strachy, kde mu hlava stojí. Postupně z něj nesmělost opadávala, přestal se před posluchači ostýchat a brzy zjistil, že vlastně hovoří rád a kupodivu, že čím více lidí ho poslouchá, tím lépe mu to jde. Tak se přestal bát i jednotlivců, svých zákazníků. Jeho příjmy začaly stoupat. Dnes je hvězdou mezi newyorskými zástupci. Nyní, v hotelu Pennsyl-

vania stál Patrik O'Haire před půltřetím tisícem lidí a vyprávěl jim vtipnou historii svých úspěchů. Posluchači ho přerušovali bouřemi smíchu. Jen málokterý profesionální řečník by měl takový úspěch.

Dalším řečníkem byl šedivý bankéř Godfrey Meyer, otec jedenácti dětí. Když se poprvé pokoušel promluvit v kroužku, nebyl doslova mocen slova. Mozek mu vypověděl službu. Jeho historka ilustruje úspěch a vzestup člověka, který dovede mluvit.

Pracuje na Wall Streetu. Žil pětadvacet let v Cliftonu v New Jersey a po celou tu dobu se v obci nezúčastňoval veřejného života a znal jen asi 500 lidí.

Stalo se však, že v době, kdy se zapsal do Carnegieho kursu, dostal příkaz na zaplacení obecních dávek. Rozčilil se, protože se mu dávky zdály být vysoké. Dříve by byl zůstal doma, zakouřil si, anebo by si šel postěžovat sousedům, nyní však sebral klobouk, šel na schůzi obecního zastupitelstva a řekl jim, co si o tom všem myslí.

Jeho projev plný rozhořčení měl za následek, že cliftonští občané ho navrhli za kandidáta do obecního zastupitelstva. Začal tedy chodit po schůzích a všude kritizoval obecní nepořádky. Do obecního zastupitelstva kandidovalo 95 lidí. Z nich dostal nejvíc hlasů právě Godfrey Meyer. Okamžitě se stal známou osobností mezi 40 000 obyvateli města. Svým vystupováním na schůzích si získal v šesti týdnech osmdesátkrát víc přátel, než dříve za celých 25 let. A plat, který plynul z jeho funkce, znamenal tisíciprocentní zúročení investovaného kapitálu.

Třetí řečník, předseda velkého sdružení potravinářů, vyprávěl, že na schůzích správní rady obvykle nebyl s to vstát a pronést svůj příspěvek.

Když si osvojil umění soustředit se na svou řeč, staly se vzápětí dvě nečekané změny. Jednak byl zanedlouho zvolen předsedou sdružení, jednak musel v této funkci mluvit na schůzích po celých státech. Zpravodajská agentura citovala výňatky z jeho projevů a hospodářské časopisy a noviny je otiskovaly po celé zemi.

Za dobu dvou let, co se naučil poutavě hovořit, prospěl svému sdružení víc, než reklama, za kterou společnost vydala čtvrt miliónu. Přiznal, že dříve mu činilo nesmírné potíže pozvat telefonicky některého významného hospodářského činitele z Manhattanu na společnou svačinu. Teď ale, když se proslavil svými projevy, zvou ho tito lidé sami a ještě se omlouvají, že ho připravují o čas.

Schopnost vyjadřovat se je rychlý prostředek k vyniknutí. Člověk s touto schopností se dostane do povědomí lidí. Dovede-li promluvit, je všude pokládán za daleko schopnějšího, než někdy ve skutečnosti je.

Po celých Státech se nyní šíří hnutí za vzdělávání dospělých. Nejvýznačnějším činitelem tohoto hnutí je Dale Carnegie, muž, který vyslechl a kriticky zhodnotil více projevů dospělých osob, než kdokoli jiný. Jím posouzené projevy dosáhly počtu sto padesát tisíc. Kdybychom vzali za východisko datum objevení Ameriky, znamená to, že by byl musel absolvovat zhruba jeden projev denně. Jinými slovy: kdyby byl nepřetržitě naslouchal všem, kdož v jeho přítomnosti hovořili, jen tři minuty, byl by musil poslouchat celý rok ve dne v noci.

Životní dráha Dale Carnegieho je plná kontrastů, je dokladem, čeho může dosáhnout člověk, který je zaujat svou myšlenkou.

Narodil se na missourijské farmě vzdálené deset mil od železnice, tramvaj spatřil poprvé ve svých devíti letech. Zato dnes zná nejvzdálenější kouty světa od Hongkongu po Hammerfest.

Chlapec z Missouri, který sbíral jahody a trhal lopuchy za pěticientový hodinový plat, dostává nyní dolar za jednu minutu zasvěcování vedoucích velkých společností do umění vyjadřovat se.

Někdejší kovboj, značkující telata a spravující ploty v západní Dakotě, odjíždí později do Londýna, aby tu vystupoval veřejně pod záštitou Jeho královského veličenstva prince waleského.

Tento mladík, který sám zprvu mnohokrát neuspěl, když se pokoušel veřejně mluvit, mi byl později vzorem. Za své úspěchy vděčím v nemalé míře jemu, jeho umění, do kterého mě zasvětil.

Mladý Carnegie velmi usiloval o to, aby se mohl vzdělávat. Jejich starou farmu v severozápadním Missouri pronásledovala neustále nepřízeň osudu; každoročně se rozvodňovala blízká řeka, zatopila obilí a odnesla seno. Každou sezónu jim epidemie ničily chovy skotu a prasat. Telata a mezky nebylo komu prodat a banka hrozila, že vypoví hypotéku.

Staří Carnegiovi ze zoufalství farmu prodali a zakoupili jinou, která byla nedaleko státního učitelského ústavu ve Warrensburku v Missouri. Protože byt a strava ve městě byly příliš drahé, dojížděl Dale Carnegie z domova každý den tři míle do učitelského ústavu na koni. Doma tvrdě pracoval a teprve večer při světle petrolejky se učil.

Na učitelském ústavu bylo asi šest set žáků. Dale Carnegie byl jedním z těch, kteří neměli na byt ve městě. Styděl se za svou chudobu, kvůli které musil každý den jezdit na farmu a večer dojit krávy. Styděl se za kabát, který mu byl malý, za kalhoty, které mu byly krátké. Měl pocit méněcennosti, a proto přemýšlel, jak a v čem by rychle vynikl. Viděl, že určitá část studentů na ústavu má vlivu prestiž jednak proto, že to byli hráči kopané a baseballu, jednak proto, že vítězili v řečnických soutěžích.

Protože pro sport neměl buňky, umínil si, že vyhraje v řečnické soutěži. Na první vystoupení se připravoval několik měsíců. Cvičil se, když jel na koni do školy i ze školy, cvičil se, když dojí krávy a nakonec vylezl na hromadu sena ve stodole a s vervou dokazoval poděšeným holubům, že se musí zabránit japonskému přistěhovalectví.

Nicméně, přes všechnu opravdovost a píli sklízel jeden neúspěch za druhým. Až najednou vyhrál nejen jednu řečnickou soutěž, ale vůbec všechny na ústavu.

Po vystudování se začal živit písemnými kursy pro dobytkaře z písečných kopců v západní Nebrasce a východním Wyomingu. Ale přes ohromnou energii a nadšení ne a ne dosáhnout úspěchu. Posléze dostal v Jižní Omaze místo u společnosti Armour & Co. jako agent se slaninou, mýdlem a sádlem. Působit měl v Bad Lands, v dobytkařských a indiánských krajích Jižní Dakoty. Jezdil nákladními vlaky, dostavníky a na koni, spal v zálesáckých hospodách. Četl knihy o umění prodávat a zároveň se učil inkasovat peníze. Nemohl-li některý obchodník zaplatit objednávku slaniny a šunky hotově, sebral mu Dale z police tučet párů bot, prodal je železničářům a peníze poslal firmě Armour & Co.

Často se stalo, že za den ujel několik set mil. Když vlak zastavil, aby vyložil zboží, rozběhl se Carnegie do města vyhledat zákazníky, a teprve když slyšel signál k odjezdu, uháněl zpět a obyčejně naskakoval do rozjetého vlaku.

Během dvou let dosáhl toho, že toto území bylo na prvním místě mezi všemi tratěmi z Jižní Omahy. Firma Armour & Co. mu nabídla lepší místo, ale on odmítl a odešel do New Yorku studovat na Americkou akademii dramatických umění. Uznal však sám, že na slavného herce to nedotáhne. Vrátil se proto k akviziční činnosti. Začal prodávat nákladní auta Packardovy automobilky.

O autech mnoho nevěděl, ale to nebyl pravý důvod jeho nespokojenosti: toužil po volném čase, aby mohl studovat a psát, jak o tom snil už na učitelském ústavu. Proto z místa odešel a chystal se psát romány a povídky a zároveň vyučovat na večerní škole.

Co chtěl vyučovat? Když vzpomínal na učitelský ústav, uvědomil si, že se tam prosadil díky svému talentu pohotově mluvit a jednat s lidmi. Proto se obrátil na školy YMCA v New Yorku, aby mu daly možnost vést kursy řečnictví pro lidi z praktického života. Nesetkal se s žádným nadšením. Cože, vychovávat lidi na řečníky? Nesmysl - takových kursů už bylo několik a výsledek žádný. Zpočátku musel učit za provizi, za procenta z čistého zisku. Ani ne za tři léta mu již platili třicet dolarů za večer namísto požadovaných dvou dolarů na začátku kursů.

Kursy se rozmáhaly. Dověděly se o nich kroužky YMCY i v jiných městech. Dale Carnegie se brzy proslavil, jezdil z New Yorku do Philadelphie, do Baltimoru a později do Londýna a do Paříže. Příručky o řečnictví, které byly k dispozici, nebyly vhodné pro lidi z praxe. Carnegie napsal příručku jak *hovořit na veřejnosti a působit na lidi z obchodního života* (Public Speaking and Influencing Men in Business), která se stala oficiální příručkou YMCY Amerického sdružení bankéřů a Federálního úvěrového sdružení.

Dale Carnegie má nyní ve svých kursech v každé sezóně víc posluchačů, než všechny vysoké školy v New Yorku dohromady.

Tvrdí, že každý člověk v rozčilení mluvit dovede. Tvrdí, že kdyby se rozčilil největší negramota, bude tak výmluvný, že předčí Williama Jenningse Bryana v jeho nejslavnějších dobách. Tvrdí, že téměř každý člověk obstojně promluví na veřejnosti, má-li co říci a má-li trochu sebedůvěry.

Sebedůvěru si vypěstujete tím, že budete dělat právě to, z čeho máte strach. Proto ve svých kursech přiměje každého, aby pokaždé promluvil. Posluchači jsou příznivě naladěni, neboť jsou všichni na jedné lodi, a stálým cvikem nabývají odvahy, začnou si důvěřovat, a z toho plynoucí elán jim posléze zůstane i při soukromých rozhovorech.

Dale Carnegie říká, že si celá léta vydělával nikoli vyučováním řečnictví - to bylo vedlejší - ale hlavně tím, že učil lidi, jak překonávat strach a pěstovat si odvalu.

Začal sice s kursy řečnictví, ale jeho kursy navštěvovali lidé z praktického života, kteří opustili školní lavice již před třiceti lety. Tito lidé chtěli mít takové výsledky, aby jich mohli použít už druhý den v obchodním jednání a před větším počtem osob. Proto si musel Carnegie pospíšet a učit prakticky. *Vytvořil jedinečnou metodu výcviku - překvapující kombinaci umění mluvit, umění prodávat, umění jednat s lidmi, umění praktické psychologie.* Vytvořil kurs velmi originální a zajímavý.

Když kurs skončí, posluchači se scházejí dál celá léta, neboť si založili vlastní kluby. Jedna taková skupina devatenácti osob ve Philadelphii se schází již sedmáct let. Na tyto schůzky přijíždějí ze vzdálených míst, někdy až sto mil.

Profesor William James z Harvardovy univerzity říkával, že průměrný člověk rozvine jen deset procent svých latentních duševních schopností. Náš Carnegie vytvořil jedno z nejvýznamnějších hnutí vzdělávání dospělých tím, že účastníky svých kursů přinutil, aby tyto své skryté poklady odhalili a zušlechtili.

Lowell Thomas. 1936

Nyní bych doporučil vypsát si všech třicet pravidel Dala Carnegieho na jeden list papíru. Pak projít znovu všechny příběhy této knihy a sledovat, která z nich byla v tom či onom případě použita. Carnegie uváděl každý konkrétní příklad vždy na ilustraci jediného pravidla, ale chytrý čtenář najde v každém konkrétním příběhu uplatnění mnoha pravidel. Často většiny z oněch třiceti. A snad nikdy hrubý prohřešek proti kterémukoliv z oněch třiceti.

Můžete si také udělat převodní tabulku. Vypsát, která Carnegieho pravidla spadají pod mé „citlivé zacházení s oponujícím podvědomím druhého“, která pod „respektování psychomatematického vzorce profesionální koncentrace“ a která pod „psychickou teorií relativity“. Tři pravidla obecnějšího rázu si jednak snadněji zapamatujete než třicet, jednak z nich odvodíte další konkretizace. A třeba zvýšíte Carnegieho sbírku na čtyřicítku.

Hodně úspěchů! Když uvážíme, že celý náš život, veškeré naše snažení je vždy bezprostředním či zprostředkovaným jednáním s lidmi, úspěch při jednání s lidmi je úspěchem úspěchů. Dobré mezilidské vztahy jsou kromě prostředku navíc také cílem. Co více si přát?!

David Gruber, 1992