DALE CARNEGIE

JAK ZDOBYĆ PRZYJACIÓŁ I ZJEDNAĆ SOBIE LUDZI

DIGITALBOOK

2009

Niniejszy ebook jest własnością ogólnoświatową.

Niniejsza publikacja, i każda jej część, może być kopiowana, a także w jakikolwiek inny sposób reprodukowana, powielana, oraz odczytywana w środkach publicznego przekazu bez pisemnej zgody wydawcy. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym nie powoduje naruszenia praw autorskich niniejszej publikacji.

Wydawnictwo **DIGITALBOOK**
rok 2009

Data: .11.09.2009

Tytuł: Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi.
Autor: Dale Carnegie.
Tłumacz: Paweł Cichawa
Wydanie I

Tytuł oryginału: *How To Win Frends and Influence People*.

Copyright 1936 by Dale Carnegie,
copyright renewed 1964 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie
Revised Edition copyright © 1981 by
Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie

DB: 000-00-0000-000-2

Projekt okładki: DIGITALBOOK
Redakcja i korekta: DIGITALBOOK
Komputerowy skład i łamanie: DIGITALBOOK

Autor oraz Wydawnictwo „DIGITALBOOK” dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo „DIGITALBOOK” nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Wszelkie prawa dozwolone.
All rights allowed.

SPIS TREŚCI

Przedmowa do wydania poprawionego.....4

Jak i dlaczego napisałem tę książkę.....6

Dziewięć rad, jak czytać tę książkę.....13

„Jeśli chcesz zebrać miód, nie przewracaj ula".....18

Wielki sekret kontaktów z ludźmi.....33

„Ten, kto potrafi to zrobić, ma za sobą cały świat. Ten, kto nie potrafi, wędruje samotnie."....47

Zrób to, a będziesz wszędzie miłym gościem.....66

Jak zrobić dobre wrażenie.....79

Jeśli tego nie zrobisz, wpędzisz się w kłopoty.....88

Jak zostać dobrym rozmówcą.....98

Jak zainteresować ludzi.....109

Co zrobić, aby ludzie od razu cię polubili.....114

Nie można wygrać kłótni.....127

Jak narobić sobie wrogów.....135

Jeśli nie masz racji – przyznaj to.....147

Kropla miodu.....156

Sekret Sokratesa.....165

Wentyl bezpieczeństwa.....172

Jak poradzić sobie ze skargami.....172

Jak zapewnić sobie współpracę innych.....178

Magiczna formuła.....184

Każdy tego chce.....190

Każdy to lubi.....198

Co sprawdza się w kinie i telewizji, przydaje się i w życiu.....204

Gdy wszystko zawiodło.....209

Jeśli już musisz wytknąć komuś błąd.....213
Jak krytykując nie zostać znienawidzonym.....220
Najpierw powiedz o własnych błędach.....224
Nikt nie lubi wykonywać rozkazów.....229
Pozwól rozmówcy zachować twarz.....232
Jak popchnąć ludzi do sukcesu.....236
Daj psu właściwe imię.....242
Jak sprawić, aby ludzie uwierzyli we własne siły.....247
Jak sprawić, aby ludzie robili to, co chcesz, z przyjemnością.....252
Na skróty do sławy.....258

PRZEDMOWA DO WYDANIA POPRAWIONEGO

Książka pt.: *„Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi”* ukazała się w 1937 roku w niewielkim nakładzie 5 tysięcy egzemplarzy. A i tak zarówno Dale Carnegie, jak i wydawnictwo, Simon & Schuster, obawiali się, że nakład jest zbyt wysoki. Jakież było ich zdziwienie, kiedy książka rozeszła się błyskawicznie i nawet intensywne wysiłki drukarni nie zdołały zaspokoić wciąż wzrastającego popytu. *„Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi”* okazała się bestsellerem wszechczasów. Poruszała ludzi i wychodziła naprzeciw ich oczekiwaniom. Ciągła sprzedaż i wciąż nowe wydania dowodzą, że popularność ta nie była tylko przejściową modą okresu po wielkim kryzysie. Niemal w pół wieku po ekonomicznym krachu książka nie straciła na aktualności.

Dale Carnegie zwykł mawiać, że łatwiej zarobić milion dolarów niż ukuć nowe powiedzenie. Tytuł tej książki stał się niemal przysłowiem. Cytowano go, parafrazowano i parodiowano w niezliczonych tekstach, od politycznej satyry do powieści. Książka zaś została przetłumaczona niemal na wszystkie języki świata. Kolejne pokolenia odkrywały ją na nowo i każde odnajdowało w niej swoje prawdy. Narzuca się więc pytanie: po co poprawiać książkę, która sprawdziła się już wielokrotnie? Dlaczego igrać z sukcesem?

Przede wszystkim sam Dale Carnegie przez całe swoje życie dążył do doskonałości. Książka ta miała służyć uczestnikom prowadzonych przez niego kursów Effective Speaking and Human Relations. I korzysta się z niej do dziś.

Aż do śmierci w 1955 roku Dale nieprzerwanie zmieniał i ulepszał program tych kursów, aby sprostać zmieniającym się potrzebom

wciąż rosnącej liczby słuchaczy. Jak nikt inny potrafił wyczuć, czego oczekują odbiorcy. Wciąż ulepszał metody nauczania. Swój podręcznik *„Effective Speaking”* poprawiał kilkakrotnie. Gdyby dane mu było żyć dłużej, z pewnością poprawiłby i tę książkę tak, aby dać wyraz zmianom zapoczątkowanym w latach trzydziestych.

Bardzo wiele nazwisk wybitnych ludzi pojawiających się na tych kartkach, dobrze znanych w czasach pierwszego wydania, zabrzmi obco dla dzisiejszego czytelnika.

Naszym zadaniem w tym poprawionym wydaniu jest uprzystępnienie treści książki współczesnemu czytelnikowi bez zafałszowania jej myśli przewodniej. Nie zmieniliśmy nic, jeśli nie liczyć kilku wyjaśnień i paru uzupełnień bardziej współczesnymi przykładami. Żywy oraz śmiały styl Carnegie'ego pozostał. Dale Carnegie pisał tak, jak mówił – językiem bujnym, potoczystym i gawędziarskim.

Wciąż przemawia do nas równie silnie dzięki swoim książkom. Na całym świecie żyją setki tysięcy ludzi, którzy uczestniczyli w kursach Carnegie'ego. Kolejne tysiące uczą się czytając tę książkę, która inspiruje ich w życiu i pracy nad sobą. Im wszystkim przekazujemy to wydanie poprawione tak, jak szlifuje się diamenty.

Dorothy Carnegie (żona Dale'a Carnegie'ego), 1981

JAK I DLACZEGO NAPISAŁEM TĘ KSIĄŻKĘ

W ciągu pierwszych trzydziestu pięciu lat dwudziestego wieku wydawnictwa w Stanach Zjednoczonych wydrukowały ponad dwieście tysięcy różnych książek. Większość z nich była strasznie nudna, a wiele okazało się finansowym niepowodzeniem. Powiedziałem: wiele? Prezes jednego z największych wydawnictw na świecie wyznał mi kiedyś, że po 75 latach obecności na rynku jego firma nadal traci na siedmiu z ośmiu opublikowanych książek.

Dlaczego więc byłem na tyle zuchwały, by porwać się na napisanie tej książki? A teraz, kiedy już ją napisałem, dlaczego czytelnicy mają sobie zadawać trud czytania jej?

To bardzo dobre pytania, spróbuję więc na nie odpowiedzieć.

Od 1912 roku prowadzę w Nowym Jorku kursy zawodowe dla ludzi interesu. Początkowo były to tylko kursy publicznego przemawiania, które miały uczyć precyzyjnego myślenia a także wyrażania się, skuteczności i opanowania, zarówno w obliczu dużego audytorium, jak i podczas rozmów w interesach.

Powoli jednak, wraz z upływem lat, zdałem sobie sprawę, że równie niezbędna jak umiejętność przemawiania publicznego jest sztuka nawiązywania kontaktów z ludźmi, towarzyskich i służbowych.

Stopniowo zacząłem sobie też uświadamiać, że ja sam potrzebuję posiąść tę umiejętność równie pilnie jak moi uczniowie. Kiedy dzisiaj oglądam się wstecz, jestem przerażony własną obcesowością i brakiem zrozumienia. Żałuję, że książka podobna do tej nie trafiła do

moich rąk dwadzieścia lat temu! Jakim dobrodziejstwem byłaby wtedy dla mnie!

Sztuka zjednywania sobie ludzi jest chyba najpoważniejszym problemem, jaki napotykamy, zwłaszcza w interesach. I to niezależnie od tego, czy zajmujesz się domem, jesteś architektem czy też inżynierem. Badania przeprowadzone kilka lat temu na zlecenie Carnegie Foundation for the Advancement and Teaching przyniosły bardzo istotne i znaczące wyniki, które później potwierdziły badania Carnegie Institute of Technology. Otóż nawet w zawodzie inżyniera, tak wydawałoby się, specjalistycznym, sukces finansowy zaledwie w 15% wynika bezpośrednio z umiejętności fachowych; pozostałe 85% zależy od „inżynierii dusz" – osobowości i zdolności przywódczych.

Przez lata prowadziłem kursy w Klubie Inżynierów w Filadelfii oraz w nowojorskim oddziale Amerykańskiego Instytutu Inżynierów Elektryków. W sumie moich wykładów wysłuchało pewnie ponad 15 tysięcy inżynierów. Przychodzili do mnie, ponieważ po latach obserwacji i doświadczeń dochodzili wreszcie do wniosku, że najlepiej opłacani inżynierowie to niekoniecznie ci, którzy najwięcej umieją. I tak na przykład za zwykłe stawki można zatrudnić kogoś, kto po prostu zna się na inżynierii, księgowości, architekturze lub czymkolwiek. Jednak ten, kto oprócz wiedzy fachowej ma dodatkowo umiejętność jasnego wyrażania myśli, zdolności przywódcze oraz potrafi wzbudzać w ludziach entuzjazm, kosztuje zawsze o wiele drożej.

W szczytowym okresie swojej działalności John D. Rockefeller powiedział: „Umiejętność nawiązywania kontaktów z ludźmi jest takim samym towarem, jak kawa czy cukier. I za taką umiejętność zapłacę więcej niż za każdą inną pod słońcem."

Czy nie należałoby się więc spodziewać tego, że każda szkoła w kraju powinna prowadzić zajęcia rozwijające tę najcenniejszą na świecie zdolność? Ale jeśli choć jedna szkoła oferuje na rozsądnym poziomie

tego typu zajęcia, to jakimś cudem umknęła ona mojej uwadze. Do dziś nie wiem o ani jednym takim przypadku. University of Chicago oraz Zjednoczenie Szkół YMCA postanowiły sprawdzić, czego chcą uczyć się dorośli.

Badania trwały dwa lata i kosztowały 25 tysięcy dolarów. Ostatni ich etap przeprowadzano w Meriden w Connecticut, które wybrano jako typowe amerykańskie miasto. Każdemu dorosłemu w Meriden zadano 156 pytań typu: Jaki jest twój zawód? Czym się zajmujesz? Jakie masz wykształcenie? Jak spędzasz wolny czas? Jakie są twoje dochody? Jakie masz hobby? Co chciałbyś w życiu osiągnąć? Jakie masz problemy? Jakich przedmiotów chciałbyś się uczyć?, itd. Odpowiedzi dowiodły, że na pierwszym miejscu wśród zainteresowań badanych znajduje się zdrowie, a zaraz potem inni ludzie. Jak ich zrozumieć i współżyć z nimi? Co uczynić, by nas polubili? Jak przekonać innych do własnego sposobu myślenia?

Autorzy ankiety postanowili więc przeprowadzić taki kurs w Meriden. I chociaż starannie szukali, nie znaleźli żadnego odpowiedniego podręcznika. Zwrócono się więc do jednego z największych autorytetów w dziedzinie kształcenia dorosłych z pytaniem, czy mógłby polecić tekst, który odpowiadałby potrzebom tej grupy. „Nie – odpowiedział – Wiem, o co im chodzi. Ale książki, której potrzebują, jeszcze nie napisano.”

Wiem z własnego doświadczenia, że to prawda. Sam całymi latami szukałem podręcznika dotyczącego kontaktów z ludźmi. Ponieważ nie znalazłem,podjąłem się napisania takiej książki. I oto jest. Mam nadzieję, że wam się spodoba.

Przygotowując tę książkę czytałem wszystkie dostępne mi materiały – od artykułów w czasopismach i w prasie codziennej poprzez księgi sądów rodzinnych aż po pisma starożytnych filozofów i nowe opracowania psychologów. Dodatkowo zatrudniłem profesjonalistę, który

przez półtora roku szperał po bibliotekach czytając wszystko to, czego mnie się nie udało: przekopywał się przez tomy podręczników psychologii, przesiadywał nad setkami artykułów prasowych, przeglądał niezliczone biografie usiłując dowiedzieć się, jak najwięksi tego świata radzili sobie z ludźmi. Ich biografie czytaliśmy zresztą wspólnie. Poznawaliśmy życie tych najpotężniejszych, od Juliusza Cezara po Tomasza Edisona. Jeśli dobrze pamiętam, to przeczytaliśmy ponad sto biografii samego tylko Teodora Roosevelta.

Zdecydowani byliśmy nie szczędzić ani czasu, ani pieniędzy, aby odkryć wszystkie praktyczne pomysły, jakie kiedykolwiek wykorzystano do zjednania sobie przyjaciół i zdobycia autorytetu.

Rozmawiałem też osobiście z dziesiątkami ludzi sukcesu. Byli wśród nich światowej sławy wynalazcy, jak Marconi i Edison, przywódcy polityczni, jak Franklin D. Roosevelt czy James Farley, ludzie biznesu (Owen D. Young), gwiazdy kina tej sławy, co Clark Gable czy Mary Pickford, i badacze pokroju Martina Johnsona. W rozmowach tych usiłowałem odkryć, jakimi technikami posługiwali się w kontaktach z ludźmi.

Ten gigantyczny materiał posłużył mi do przygotowania krótkiego wykładu, który zatytułowałem *„Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi”*. Początkowo krótki – mój wykład rozrósł się z czasem do półtorej godziny. Przez lata wygłaszałem go co semestr na kursach dla dorosłych w Carnegie Institute w Nowym Jorku.

Po wykładzie namawiałem słuchaczy, aby sami wypróbowali zawarte w nim wskazówki w kontaktach prywatnych i służbowych, a następnie na zajęciach podzielili się zdobytymi w ten sposób doświadczeniami i opowiedzieli o odniesionych sukcesach. Było to niezmiernie interesujące doświadczenie. Tych głodnych wiedzy ludzi fascynowała możliwość czynnego uczestnictwa w tych pierwszych i chyba jedynych warsztatach na temat stosunków międzyludzkich.

Książka ta nie została napisana tak, jak zwykle pisze się książki. Rosła, jak rośnie dziecko. Rozwijała się podczas warsztatów wzbogacana doświadczeniem setek słuchaczy moich kursów.

Wiele lat temu zaczęliśmy od zestawu reguł, które po wydrukowaniu mieściły się z łatwością na jednej kartce. W następnym semestrze kartka była już większa, potem wydrukowaliśmy broszurkę, a wreszcie serię broszur, z których każda z upływem czasu robiła się coraz grubsza. Po piętnastu latach doświadczeń i badań powstała ta książka.

Reguły, które w niej zawarliśmy, nie są zwykłą teorią. One działają magicznie. Może się to wydać niewiarygodne, ale widziałem, jak stosowanie ich całkowicie odmieniło życie wielu ludzi.

Dla przykładu: W jednym z kursów uczestniczył mężczyzna zatrudniający 314 pracowników. Przez lata nie żałował on swoim pracownikom słów krytyki. Miłe uszom słowa pochwały i zachęty nie gościły na jego ustach nigdy. Po zapoznaniu się z regułami omawianymi w tej książce pracodawca ten całkowicie zmienił swoją filozofię życiową. W jego firmie zapanowały odtąd zupełnie nowe porządki: lojalność, entuzjazm i duch pracy grupowej. Trzystu czternastu wrogów przeistoczyło się w trzystu czternastu przyjaciół. Oto co powiedział podczas zajęć: „Kiedy przedtem przechodziłem przez teren własnego zakładu, nikt się ze mną nie witał. Prawdę mówiąc, pracownicy odwracali wzrok, kiedy nadchodziłem. Teraz jednak wszyscy są moimi przyjaciółmi, nawet portier.” Człowiek ten zaczął osiągać większe zyski, miał więcej wolnego czasu i – co o wiele ważniejsze – stał się szczęśliwszy zarówno w pracy, jak i w domu.

Dzięki stosowaniu tych reguł znacznie zwiększyli dochody niezliczeni handlowcy. Wielu zdobyło nowych klientów, których przedtem wielokrotnie odwiedzali bez skutku. Dyrektorzy i kierownicy podnieśli swój autorytet i zarobki. Jeden z nich powiedział, że dzięki stosowa-

niu tych reguł znacznie podniósł swoje dochody. Inny, jeden z wyższych urzędników w Philadelphia Gas Works Company, w wieku 65 lat został ostro skrytykowany za porywczość i nieumiejętność kierowania ludźmi. Groziło mu przeniesienie na niższe stanowisko. Kurs nie tylko uchronił go przed tym, ale przyniósł mu awans ze znaczną podwyżką gaży.

Wielokrotnie współmałżonkowie uczestników kursu, towarzyszący im podczas bankietów na zakończenie semestru, mówili mi, że ich domy i rodziny stały się o wiele szczęśliwsze, odkąd ich partner zaczął chodzić na kurs.

Ludzie są często zaskoczeni rezultatami, jakie osiągają. Zakrawa to na cud. Wiele razy zdarzało się, że pełni entuzjazmu dzwonili do mnie do domu w niedzielę, ponieważ nie mogli wytrzymać jeszcze 48 godzin, aby podzielić się informacją o osiągniętych sukcesach podczas wtorkowych zajęć.

Jeden ze słuchaczy dyskutował na ten temat wraz z innymi do późna w nocy. O trzeciej nad ranem jego rozmówcy rozeszli się do domów. On jednak czuł się tak podekscytowany analizowaniem własnych błędów i do tego stopnia zainspirowany perspektywą otwierającego się przed nim nowego, bogatszego życia, że nie mógł zasnąć. Nie spał ani tamtej nocy, ani następnej. Kim był? Naiwnym, kiepsko wykształconym człowiekiem, który gotów był zachwycić się pierwszą lepszą teorią? Nie, przeciwnie. Był wykształconym i zblazowanym marszandem, człowiekiem dobrze znanym w mieście, władającym biegle trzema językami, absolwentem dwóch europejskich uniwersytetów.

Już w trakcie pisania tego rozdziału otrzymałem list od niemieckiego arystokraty ze starej dobrej rodziny, którego przodkowie od kilku pokoleń służyli w armii Hohenzollernów. W liście napisanym na pokładzie transatlantyku opowiadał o zastosowaniu tych reguł z niemal nabożną czcią.

Jeszcze inny, bogaty nowojorczyk, absolwent Harvardu, właściciel dużej fabryki dywanów, stwierdził, że podczas czternastotygodniowego kursu dowiedział się więcej o subtelnej sztuce kierowania ludźmi niż podczas czteroletnich studiów. Absurd? Śmieszne? Niemożliwe? Oczywiście, czytelnicy mają prawo dowolnie podsumować to stwierdzenie. Ja tylko przytaczam, bez komentarza, deklarację poczynioną przez konserwatywnego absolwenta Harvardu o ustalonej reputacji zawodowej, człowieka sukcesu, podczas przemówienia wygłoszonego przed około sześćdziesięcioosobową publicznością w Yale Club w Nowym Jorku wieczorem w czwartek 23 lutego 1933 roku.

„W porównaniu z tym, czym powinniśmy być – powiedział kiedyś słynny profesor William James z Harvardu – w stosunku do naszych możliwości jesteśmy jedynie na poły rozbudzeni. Czynimy użytek jedynie z niewielkiej części naszych psychicznych i fizycznych potencjałów. Mówiąc inaczej, człowiek żyje w ciasnych, wyznaczonych przez siebie samego granicach. A przecież posiada najróżniejsze możliwości, których nie wykorzystuje na skutek złych nawyków.” Możliwości, których „nie wykorzystujemy na skutek złych nawyków”. Jedynym celem tej książki jest pomóc czytelnikowi w odkryciu, rozwinięciu i wykorzystaniu z zyskiem tych drzemiących w nas, ukrytych sił.

„Wykształcenie – powiedział były rektor Princeton University, doktor John G. Hibben – to umiejętność radzenia sobie z codziennym życiem.”

Jeśli po przeczytaniu pierwszych trzech rozdziałów tej książki czytelnik nie poczuje się choć trochę lepiej przygotowany do radzenia sobie z codziennymi sytuacjami, uznam ją w tym konkretnym przypadku za całkowite nieporozumienie. Ponieważ, jak powiedział Herbert Spencer, „największym celem edukacji jest nie wiedza, lecz czyn”.

A to jest książka czynu.

Dale Carnegie, 1936

DZIEWIĘĆ RAD, JAK CZYTAĆ TĘ KSIĄŻKĘ

1. Jeśli chcesz jak najwięcej skorzystać z tej książki, powinieneś dostosować się do jednego niezbędnego wymogu, o wiele bardziej podstawowego i o wiele ważniejszego niż jakakolwiek reguła czy technika postępowania. Dopóki nie spełnisz tego podstawowego wymogu, niewiele wskóra choćby tysiąc reguł dotyczących efektywnego uczenia się. Jeśli jednak posiądziesz ten dar, zdziałasz cuda bez konieczności czytania rad, jak z książki tej korzystać.

Cóż więc jest tym magicznym wymogiem? To proste: głęboka, pobudzająca do działania chęć nauczenia się i niezłomne postanowienie doskonalenia umiejętności współżycia z ludźmi. Jak można wykształcić w sobie takie postanowienie? Wystarczy ciągle pamiętać o tym, jak ważne jest to dla ciebie. Wyobraź sobie, że po opanowaniu tej umiejętności będziesz prowadzić pełniejsze, bogatsze i przynoszące ci więcej satysfakcji życie. Powtarzaj sobie nieprzerwanie: „Moja popularność, moje szczęście i moje własne poczucie wartości zależą w niemałym stopniu od umiejętności porozumienia się z ludźmi.”

2. Najpierw czytaj każdy rozdział jak najszybciej, aby móc ogarnąć go w całości. Będzie cię pewnie kusiło, aby przejść do dalszego ciągu. Jednak nie rób tego, chyba że czytasz książkę tylko dla przyjemności. Jeśli jednak robisz to, aby poprawić swoje stosunki z innymi ludźmi, przeczytaj raz jeszcze uważnie rozdział. W dalszej perspektywie oznaczać to będzie oszczędność czasu i lepsze rezultaty.

3. Nie wahaj się przerwać czytania, aby przemyśleć to, czego się dowiedziałeś. Zadawaj sobie często pytanie, kiedy i jak możesz wykorzystać zawarte w książce rady.

4. Czytaj z ołówkiem pod ręką. Ilekroć natrafisz na sugestię, która twoim zdaniem okaże ci się przydatna, zakreśl ją, Jeśli uznasz, że jest to złota myśl, podkreśl każde zdanie lub postaw obok jakiś znak. Ten sposób czytania jest o wiele bardziej interesujący i ułatwia szybkie przyswojenie tekstu.

5. Znałem kiedyś kobietę, która przez piętnaście lat kierowała biurem w dużym koncernie ubezpieczeniowym. Raz na miesiąc czytała wszystkie zawarte w tym czasie przez firmę kontrakty ubezpieczeniowe. Mimo to jednak często wracała do tego samego kontraktu przez kilka miesięcy z rzędu. Dlaczego? Ponieważ doświadczenie nauczyło ją, że tylko w ten sposób może dokładnie zapamiętać wszystkie prowizje firmy.

Ja sam poświęciłem dwa lata na napisanie książki o tym, jak przemawiać do wielu słuchaczy. A jednak przekonałem się, że raz na jakiś czas sam muszę ją przeglądać, aby przypomnieć sobie, co napisałem w mojej własnej książce. To zaskakujące, jak szybko zapominamy.

Jeśli więc chcesz rzeczywiście skorzystać z tej książki, nie wyobrażaj sobie, że wystarczy ją raz przekartkować. Po uważnym przeczytaniu powinieneś co miesiąc poświęcać kilka godzin na powtórzenie. Trzymaj ją zawsze na biurku. Przeglądaj często. Ciągle pamiętaj o rozlicznych możliwościach ulepszenia samego siebie, które zawsze masz w rezerwie. Stosowanie tych zasad może stać się nawykiem jedynie dzięki szczeremu oraz niezłomnemu postanowieniu powtarzania ich i wprowadzania w życie. Nie ma innego sposobu.

6. Bernard Shaw zauważył kiedyś: „To że ktoś nas uczy, nie znaczy, że się nauczymy.” Miał rację. Uczenie się jest procesem aktywnym. Uczymy się działając. Jeśli naprawdę chcesz opanować reguły zawarte w tej książce, staraj się je stosować. Rób to, ilekroć nadarzy się sposobność. Inaczej szybko o nich zapomnisz. Tylko używana wiedza pozostaje w umyśle.

Prawdopodobnie będzie ci trudno postępować zgodnie z tymi regułami przez cały czas. Wiem, bo chociaż sam pisałem tę książkę, często było mi trudno stosować się do tego, co w niej zalecam. I tak na przykład, kiedy jesteś niezadowolony, to o wiele łatwiej przychodzi ci krytykować i potępiać niż zrozumieć punkt widzenia drugiej osoby. Znacznie prościej jest ci wynajdować błędy niż znaleźć słowa pochwały. Bardziej naturalne jest mówienie o tym, czego ty chcesz, niż o tym, czego chce twój rozmówca. Itd., itd.

Tak więc czytając tę książkę pamiętaj, że robisz to nie tylko dla zdobycia informacji. Podejmujesz próbę wyrobienia sobie nowych nawyków. Tak, próbujesz nowego sposobu życia. A to wymaga czasu i codziennych ćwiczeń.

Wracaj więc często do stronic tej książki. Traktuj ją jak podręcznik stosunków międzyludzkich. Ilekroć będziesz miał jakiś problem – choćby kłopoty z dzieckiem, trudności z przekonaniem współmałżonka do twojego punktu widzenia albo usatysfakcjonowaniem zdenerwowanego klienta – powstrzymaj swą naturalną, impulsywną reakcję. Zamiast tego zajrzyj do książki i przeczytaj po raz kolejny zakreślone fragmenty, a następnie spróbuj zastosować nowo poznane sposoby i obserwuj, jak czynią dla ciebie cuda.

7. Zaproponuj współmałżonkowi, dziecku albo koledze z pracy, że dasz mu dziesiątkę lub dolara, ilekroć złapie cię na łamaniu którejś z zasad. Spraw, aby uczenie się tych reguł stało się częścią twojego życia, a jednocześnie zabawą.

8. Prezes jednego z większych banków na Wall Street opowiedział kiedyś na moich zajęciach o bardzo skutecznym sposobie pracy nad sobą. Pomimo niewielkiego wykształcenia stał się on jednym z potężniejszych finansistów Ameryki i wyznał, że sukces swój zawdzięczał głównie ciągłemu stosowaniu tego sposobu. A oto, co robi (postaram się przytoczyć jego słowa najdokładniej):

„Przez lata prowadziłem dziennik, w którym notowałem wszystkie spotkania, jakie odbyłem danego dnia. Moja rodzina nigdy nie planowała ze mną wspólnych sobotnich wieczorów, ponieważ każdy z nich poświęcałem na pouczające zajęcie: samoocenę i analizę. Po kolacji szedłem do swego pokoju, otwierałem dziennik i analizowałem wszystkie spotkania i rozmowy z minionego tygodnia. Zadawałem sobie pytanie: Jakie błędy popełniłem? Co zrobiłem dobrze i co mogę jeszcze zrobić, aby być bardziej skutecznym? Jaka nauka wynika z mego doświadczenia?

Niekiedy ten mój przegląd tygodnia doprowadzał mnie do rozpaczy. Często też byłem zaskoczony własnymi gafami. Oczywiście, z upływem lat gafy zdarzały mi się coraz rzadziej. Czasem po takiej sesji miałem ochotę poklepać się po ramieniu. Ten system samoanalizy i samokształcenia kontynuowany rok po roku dał mi więcej niż jakiekolwiek inne poczynania. Pomógł mi w podejmowaniu decyzji i ułatwił mi bardziej, niż potrafię wyrazić, kontakty z ludźmi. Nie mógłbym chyba go przecenić.”

Dlaczego nie miałbyś stosować podobnego systemu, aby sprawdzić, jak ci idzie stosowanie reguł zalecanych przez tę książkę? Jeśli to zrobisz, zyskasz dwie rzeczy. Po pierwsze, zaangażujesz się we własną pracę, co jest wręcz bezcenne i niezwykle stymulujące. Po drugie zaś, będziesz miał szansę przekonać się, jak wzrastają twoje umiejętności współżycia z ludźmi.

9. Notuj własne sukcesy w tej dziedzinie. Bądź dokładny – podawaj nazwiska, daty i efekty. Prowadzenie tego typu notatek zachęci cię do zwiększenia wysiłku. I jakże fascynująca będzie lektura tych notatek, kiedy wrócisz do nich za kilka lat!

Aby jak najwięcej skorzystać z tej książki:

a. Rozwiń w sobie głęboką, pobudzającą do działania chęć poznania zasad rządzących stosunkami między ludźmi.

b. Czytaj każdy rozdział dwukrotnie, zanim przejdziesz do następnego.

c. Przerywaj często czytanie, aby przemyśleć, jak możesz wykorzystać każdą z rad.

d. Podkreślaj każdą ważną myśl.

e. Przeglądaj książkę raz w miesiącu.

f. Stosuj zawarte w niej reguły przy każdej sposobności. Używaj jej jako podręcznika, który pomoże ci rozwiązać codzienne problemy.

g. Spraw, aby uczenie się tych reguł stało się częścią twojego życia, a jednocześnie zabawą: zaoferuj komuś z bliskich dziesiątkę lub dolara za każde złapanie cię na łamaniu tych reguł.

h. Co tydzień sprawdzaj, czy czynisz postępy. Odnotuj błędy, sukcesy i postaraj się wyciągnąć jakąś nauczkę na przyszłość.

i. Prowadź notatki o tym, jak i kiedy stosowałeś te reguły

„JEŚLI CHCESZ ZEBRAĆ MIÓD, NIE PRZEWRACAJ ULA”

Emocje związane z największym w historii Nowego Jorku pościgiem sięgnęły szczytu 7 maja 1931 roku. Po kilku tygodniach poszukiwań Crowley, rewolwerowiec znany jako „Pistolet-abstynent”, został osaczony przez policję w mieszkaniu swojej przyjaciółki na ulicy West End Avenue.

Stu pięćdziesięciu policjantów i detektywów przypuściło atak na jego mieszczącą się na ostatnim piętrze kryjówkę. Wykuli dziury w dachu i usiłowali wykurzyć stamtąd Crowleya, „postrach policjantów”, przy pomocy gazu łzawiącego. Gniazda karabinów maszynowych były ustawione na dachach sąsiednich budynków. Dobrze ponad godzinę w jednej z najelegantszych dzielnic mieszkaniowych Nowego Jorku rozbrzmiewały serie wystrzałów i kanonada z broni maszynowej. Crowley, ukryty za miękkim fotelem, nie przestawał strzelać do policjantów. Bitwie przyglądało się dziesięć tysięcy podnieconych ludzi. Nigdy przedtem nie widziano czegoś podobnego na ulicach Nowego Jorku.

Kiedy Crowley został schwytany, komisarz E. P. Mulrooney oświadczył, że ten uzbrojony desperat jest najniebezpieczniejszym przestępcą w historii Nowego Jorku. „On zabija zupełnie bez powodu” – powiedział komisarz.

A jak oceniał siebie sam Pistolet? Kiedy policja pod osłoną ognia przebijała sobie drogę do mieszkania, w którym się zabarykadował, napisał list otwarty. Zamiast podpisu zostawił purpurowe ślady krwi. Crowley pisał: „Bije we mnie serce znużone, ale delikatne – serce, które nie wyrządziłoby nikomu żadnej krzywdy.”

Nieco wcześniej siedział wraz z dziewczyną w samochodzie na bocznej drodze za Long Island. Nagle do samochodu podszedł policjant i spytał: „Czy mógłbym zobaczyć pańskie prawo jazdy?”

Crowley bez słowa wyciągnął rewolwer i wystrzelił wszystkie kule z magazynku do policjanta. Kiedy ten upadł. Pistolet wyskoczył z samochodu, chwycił jego rewolwer i oddał jeszcze jeden strzał do leżącego twarzą do ziemi policjanta. I ten właśnie morderca napisał, że bije w nim „serce znużone, ale delikatne – serce, które nie wyrządziłoby nikomu żadnej krzywdy”.

Crowleya skazano na krzesło elektryczne. Czy wchodząc do celi śmierci w Sing Singu przyznał, że spotyka go kara za zabijanie ludzi? Nie; oto co powiedział: „Spotyka mnie kara za to, że się broniłem.”

Tak więc Crowley-Pistolet nie winił się absolutnie za nic. Czy to niezwykłe w przypadku przestępców? Jeśli tak sądzisz, to posłuchaj:

„Spędziłem najlepsze lata mojego życia dostarczając ludziom różnych przyjemności, pomagając im dobrze się bawić, a wszystko, co w zamian dostaję, to obelgi i życie ściganego zwierzęcia.” Tak mówił o sobie Al Capone. Tak, ten najbardziej znany amerykański wróg publiczny, najbardziej złowieszczy gangster, jaki kiedykolwiek pojawił się w Chicago. Capone nie czuł się winny. Uważał się nawet za dobroczyńcę – nie docenionego i nie rozumianego dobroczyńcę.

Podobnie sądził o sobie Dutch Schultz – ten, który zginął od kul gangu w Newark. Dutch Schultz, jeden z najbardziej znanych szczurów Nowego Jorku, powiedział w wywiadzie prasowym, że jest dla społeczeństwa dobroczyńcą. I rzeczywiście w to wierzył.

Korespondowałem na ten temat z Lewisem Lawesem, który przez wiele lat był strażnikiem w niesławnym nowojorskim więzieniu Sing Sing. W jednym z listów Lawes napisał:

„Tylko kilku spośród kryminalistów w Sing Singu uważało się za zdeprawowanych. Są oni tak samo ludźmi, jak pan czy ja. Myślą więc i tłumaczą się. Zawsze mogą wyjaśnić, dlaczego musieli rozpruć sejf albo nacisnąć spust. Większość z nich usiłuje za pomocą logicznego lub bezsensownego rozumowania usprawiedliwić swoje antyspołeczne zachowanie, choćby przed samym sobą. Niezłomnie i konsekwentnie utrzymują, że wcale nie powinni zostać uwięzieni.”

Jeśli Al Capone, Crowley, Dutch Schultz, a także wszyscy ci zdesperowani ludzie za murami więzień nie winią się za nic, to co myślą o sobie ludzie, z którymi spotykamy się ty i ja?

John Wanamaker, założyciel sklepów, które noszą jego imię, wyznał kiedyś: „Trzydzieści lat temu nauczyłem się, że głupotą jest zrzędzić. Miałem dość kłopotów i bez gryzienia się faktem, że Bogu nie podobało się równo obdarzyć nas inteligencją.”

Wanamaker doszedł do tego wcześnie, natomiast ja sam musiałem błądzić po tym świecie przez jedną trzecią stulecia, zanim zaczęło mi świtać w głowie, że w 99 przypadkach na sto ludzie nie dostrzegają swojej winy, nawet jeśli jest ona olbrzymia.

Krytykowanie jest bez sensu, ponieważ zmusza do obrony i zwykle powoduje, że zaczynamy się usprawiedliwiać. Jest niebezpieczne, gdyż rani naszą dumę, poczucie wartości i budzi niechęć. Cieszący się światową sławą psycholog B. F. Skinner udowodnił eksperymentalnie, że zwierzę nagradzane za dobre zachowanie nauczy się o wiele więcej i szybciej oraz zachowa wyuczoną wiedzę na dłużej niż zwierzę karane. Późniejsze badania wykazały, że dotyczy to także ludzi. Krytykując innych nie zmieniamy ich, często natomiast powodujemy trwałą urazę.

Inny wielki psycholog, Hans Seyle, powiedział kiedyś: „Akceptacji pragniemy tak bardzo, jak nienawidzimy potępienia.”

Uraza i niechęć spowodowane krytyką mogą tylko zdemoralizować pracowników, członków rodziny i przyjaciół; nie zmienią tego, co już się stało.

George B. Johnston z Enid w Oklahomie jest inspektorem bhp w pewnym przedsiębiorstwie budowlanym. Do jego obowiązków należy między innymi dopilnowanie, aby pracownicy nosili kaski na budowie. Kiedyś napotykając robotnika bez kasku sucho i oficjalnie przypominał mu o obowiązującym zarządzeniu. Zyskiwał tyle, że robotnicy słuchali go z ponurą miną i zdejmowali kaski zaraz po jego odejściu.

Postanowił więc zmienić metodę. Kiedy spotykał robotnika bez kasku, pytał przede wszystkim, dlaczego go nie nosi. Potem dopiero przypominał mu w przyjacielski sposób, że kask chroni przed wypadkami podczas pracy. Dzięki temu postępowaniu częściej stosowano się do zarządzenia bez urazy i niepotrzebnych emocji.

Od świadectw próżnej krytyki aż roi się na kartach historii. Weźmy na przykład słynną sprzeczkę pomiędzy Teodorem Rooseveltem a prezydentem Taftem, która podzieliła Partię Republikańską, wyniosła Woodrowa Wilsona do Białego Domu, odcisnęła swe piętno na przebiegu pierwszej wojny światowej i zmieniła bieg historii.

Kiedy w 1908 roku Teodor Roosevelt ustępował z Białego Domu, popierał Tafta jako swego następcę. Potem Roosevelt wyjechał do Afryki i zajmował się polowaniem na lwy. Po powrocie wpadł w szał. Potępił konserwatyzm Tafta i próbował zapewnić sobie nominację na trzecią kadencję, stworzył własną Frakcję Łosia i nieomal doprowadził do zniszczenia Starej Partii Republikańskiej.

W następnych wyborach William Howard Taft i Partia Republikańska zwyciężyli tylko w dwóch stanach – Vermont i Utah. Była to największa klęska, jaką kiedykolwiek poniosła ta partia.

Teodor Roosevelt winił za to Tafta, ale czy ten ostatni czuł się winny? Oczywiście – nie. Ze łzami w oczach wyznał: „Nie wiem, jak mógłbym postąpić inaczej, niż to zrobiłem.”

Kogo więc winić. Tafta czy Roosevelta? Szczerze mówiąc nie wiem i wcale o to nie dbam. Chcę tylko pokazać, że cała krytyka Teodora Roosevelta nie przekonała Tafta, że się myli. Spowodowała jedynie, że zapragnął on usprawiedliwić się, i zmusiła go do rejterady ze łzami w oczach: „Nie wiem, jak mógłbym postąpić inaczej, niż to zrobiłem.”

A weźmy aferę paliwową Teapot Dome. Sprawiła, że na początku lat dwudziestych gazety aż grzmiały. Wstrząsnęła całym krajem! Nic podobnego nie zdarzyło się wcześniej w amerykańskim życiu publicznym a przynajmniej nikt z żyjących tego nie pamiętał. A oto podstawowe fakty. Robertowi B. Fallowi, ministrowi spraw wewnętrznych w gabinecie Hardinga, powierzono przeprowadzenie leasingu rządowych rezerw ropy w Elk Hill i Teapot Dome, które przeznaczano dla marynarki wojennej. Czy sekretarz Fali ogłosił przetarg? Nic podobnego! Podarował ten tłusty kontrakt swemu kumplowi, Edwardowi L. Doheny'emu. A ten udzielił sekretarzowi Fallowi „pożyczki”, jak to nazwał, w wysokości stu tysięcy dolarów. Następnie sekretarz Fall nakazał komandosom Stanów Zjednoczonych usunąć konkurentów, których szyby sąsiadowały z rezerwami w Elk Hill i czerpały z nich ropę. Ci natomiast, wyrzuceni ze swoich własnych terenów pod groźbą bagnetów i karabinów, udali się do sądu odkrywając kulisy afery Teapot Dome. Zrobił się taki smród, że legła w gruzach administracja Hardinga, ludziom w całym kraju zbierało się na wymioty. Partii Republikańskiej groził zupełny krach, a sam Albert B. Fali wylądował za kratkami.

Potępiono go bezlitośnie –jak niewielu polityków w całej historii. Czy przyznał się do winy? Nigdy w życiu! Wiele lat później Herbert Hoover powiedział w publicznym przemówieniu, że śmierć prezy-

denta Hardinga spowodowało załamanie psychiczne po zdradzie przyjaciela. Słysząc to pani Fali podobno poderwała się z krzesła, zaczęła płakać nad swoim losem, wymachiwać pięściami i krzyczeć: „Co?! Harding zdradzony przez Falla? Nie! Mój mąż nigdy nikogo nie zdradził. Cały ten dom pełen złota nie zdołałby skusić mojego męża! To on został zdradzony, zaprowadzony na rzeź i ukrzyżowany!”

Mamy więc ludzką naturę w całej okazałości: winowajcy oskarżają wszystkich prócz siebie. My jesteśmy tacy sami. Kiedy podkusi nas jutro, żeby kogoś skrytykować, przypomnijmy sobie Ala Capone'a, Crowleya i Alberta Falla. Trzeba sobie zdać sprawę, że krytyka, podobnie jak oswojone gołębie, zawsze wraca do domu. Trzeba uświadomić sobie, że ludzie, których skrytykujemy i potępimy, najprawdopodobniej chcąc się wybielić choćby przed sobą obwinią nas. Albo jak delikatniś Taft powiedzą: „Nie wiem, jak mógłbym postąpić inaczej, niż to zrobiłem.”

Rankiem 15 kwietnia 1865 roku umierający Abraham Lincoln leżał w sypialni taniego pensjonatu dokładnie naprzeciw Teatru Forda, gdzie strzelał do niego John Wilkes Boom. Lincoln leżał po przekątnej zapadającego się łóżka, które było dla niego o wiele za krótkie. Na ścianie wisiała tania reprodukcja obrazu Rosy Bonheur Koński targ, a lampa gazowa rzucała dokoła ponure, żółtawe światło. Nad takim „śmiertelnym łożem” Lincolna sekretarz obrony Stanton stwierdził: „Oto najdoskonalszy władca ludzi, jakiego kiedykolwiek nosiła ziemia.”

Jaki sekret dotyczący kontaktów z ludźmi posiadł Lincoln? Studiowałem jego życiorys przez 10 lat, a 3 lata poświęciłem na pisanie i uzupełnianie książki Lincoln the Unknown (Lincoln nieznany). Jestem przekonany, że przeprowadziłem najdokładniejsze badania nad osobowością i życiem Lincolna, jakie tylko można było przeprowadzić. Specjalną uwagę poświęciłem jego kontaktom z ludźmi. Czy pozwalał

sobie krytykować innych? O, tak! Jako młodzieniec w Pigeon Creek Valley w Indianie nie tylko krytykował, ale również pisywał wyszydzające ludzi wiersze i listy, które zostawiał na drogach tak, aby na pewno je znaleziono. Niejeden z nich spowodował urazę, która tliła się przez całe życie.

Nawet gdy rozpoczął praktykę adwokacką w Springfield w Illinois, otwarcie atakował swoich przeciwników w listach publikowanych na łamach gazet. Raz jednak przebrał miarę.

Jesienią 1842 roku wyszydził próżnego i awanturniczego polityka nazwiskiem James Shields. Opublikował w miejscowej gazecie anonimowy paszkwil. Miasto ryczało wprost ze śmiechu. Drażliwy oraz dumny Shields wrzał z wściekłości. Dowiedział się, kto jest autorem listu, dosiadł konia, odszukał Lincolna i wyzwał go na pojedynek.

Lincoln nie chciał się bić. Był przeciwnikiem pojedynkowania się w ogóle, jednak odmowa byłaby plamą na honorze. Miał prawo wyboru broni. Ze względu na swoje długie ręce wybrał pałasze i zaczął pobierać lekcje szermierki u absolwenta West Point. W wyznaczonym dniu spotkał się z Shieldsem na piaszczystej ławie Missisipi gotowy do walki na śmierć i życie. Jednak w ostatniej chwili sekundanci nie dopuścili do pojedynku.

Było to najtragiczniejsze wydarzenie w życiu osobistym Lincolna. Okazało się bezcennym doświadczeniem w kontaktach z ludźmi. Nigdy więcej nikogo nie wyszydził. Od tego też czasu niemal przestał krytykować.

Podczas wojny domowej Lincoln stawiał ciągle innego generała na czele armii Potomaku. Każdy z nich po kolei – McCIellan, Bumside, Pope, Hooker i Meade – popełniał straszliwe pomyłki, doprowadzając Lincolna do wściekłości. Połowa narodu gwałtownie potępiała niekompetentnych generałów, a Lincolnowi „bez złości do żadnego

i z wyrozumiałością dla wszystkich” udawało się zachować spokój. Z upodobaniem powtarzał: „Nie sądź, byś nie był sądzonym.”

Kiedy jego żona wraz z innymi ostro potępiała ludzi Południa, Lincoln niezmiennie odpowiadał: „Nie mów tak; w podobnych okolicznościach my bylibyśmy tacy sami.” A przecież nie mógł narzekać na brak okazji do krytykowania. Weźmy tylko jeden przykład.

Bitwa o Gettysburg toczyła się przez pierwsze trzy dni lipca 1863 roku. W nocy z 4 na 5 lipca, kiedy Lee zaczął wycofywać się na południe, z ciężkich chmur lunął na ziemię deszcz. Dotarłszy wraz ze swoją pokonaną armią nad brzeg Potomaku, Lee ujrzał wezbraną, niemożliwą do przejścia rzekę, a za sobą miał zwycięską armię żołnierzy Unii. Lee nie miał odwrotu, wpadł w pułapkę. Lincoln wiedział o tym. Oto Niebiosa zesłały wspaniałą okazję pojmania armii Lee i natychmiastowego zakończenia wojny. Pełen optymizmu Lincoln rozkazał generałowi Meade'owi natychmiast zaatakować południowców, bez zwoływania rady wojennej. Rozkaz wysłał telegraficznie, a niezależnie pchnął do Meade'a specjalnego posłańca z żądaniem natychmiastowego działania.

A co zrobił generał Meade? Postąpił dokładnie wbrew rozkazom Lincolna. Zwołał radę wojenną, tym samym łamiąc jawnie polecenie. Odwlekał atak z dnia na dzień. Telegraficznie przekazywał rozmaite wyjaśnienia, aż wreszcie odmówił wykonania rozkazu. W końcu wody cofnęły się i Lee wraz z armią przeprawił się przez Potomac.

Lincoln był wściekły.

– Co to ma znaczyć? – wykrzykiwał do swojego syna Roberta. – Wielki Boże, co to ma znaczyć? Mieliśmy ich jak na dłoni. Wystarczyło tylko wyciągnąć rękę i byli nasi. A jednak nie mogłem sprawić, by armia się ruszyła. W tych warunkach chyba każdy generał pokonałby Lee. Gdybym mógł tam być, wychłostałbym Meade'a własnymi rękami!

Gorzko rozczarowany Lincoln napisał list do Meade'a. A trzeba pamiętać, że w tym okresie Lincoln był skrajnie powściągliwy w wyrażaniu swych opinii na piśmie. List ów, pochodzący z 1863 roku, był szczytem nagany. A oto on:

Mój Drogi Generale!
Nie sądzę, aby zdawał Pan sobie sprawę z ogromu nieszczęścia, jaki spowodowała ucieczka Lee. Był on w zasięgu naszej ręki, a schwytanie go, wobec naszych ostatnich sukcesów, oznaczałoby koniec wojny. Teraz jednak wojna będzie się ciągnąć w nieskończoność. Jeśli nie był Pan pewien skuteczności ataku na Lee w ubiegły poniedziałek, jak dokona Pan tego teraz, gdy udając się na południe od rzeki weźmie Pan ze sobą najwyżej dwie trzecie sił, którymi dysponował Pan wówczas? Byłoby nierozsądnym oczekiwać, i wcale tego nie oczekuję, że zdziała Pan teraz wiele. Stracił Pan życiową szansę i jest mi z tego powodu bardzo przykro.

Jak sądzisz, co zrobił Meade po przeczytaniu tego listu? Otóż Meade nigdy nie otrzymał tego listu. Lincoln nigdy go nie wysłał. List znaleziono w papierach już po jego śmierci.

Wydaje mi się – i chyba jest to jedyne możliwe wyjaśnienie – że po napisaniu tego listu Lincoln wyjrzał przez okno i powiedział sobie: „Chwileczkę! Może nie powinienem działać pośpiesznie. Łatwo mi siedzieć w zaciszu Białego Domu i wydawać Meade'owi rozkaz do ataku. Gdybym jednak był pod Gettysburgiem i widział tyle krwi co Meade w ciągu ubiegłego tygodnia, gdybym na własne uszy usłyszał krzyki i jęki umierających i rannych, może też nie byłbym tak skory do ataku. Gdybym miał temperament Meade'a, może postąpiłbym tak jak on. Tak czy owak, teraz to musztarda po obiedzie. Jeśli wyślę ten list, ulżę tylko sobie i spowoduję, że Meade zacznie szukać usprawiedliwienia. To z kolei sprawi, że zacznie mnie obwiniać. Wywoła to jego sprzeciw, osłabi jego przydatność jako dowódcy, a może nawet doprowadzi go do rezygnacji ze służby w armii.” Lincoln odłożył więc

list, gdyż wiedział z doświadczenia, że krytyka i wyrzuty niemal zawsze prowadzą donikąd.

Teodor Roosevelt powiedział, że kiedy jako prezydent miał do rozwiązania trudny problem, zwykł siadać w fotelu i spoglądając na duży portret Lincolna, który wisiał nad jego biurkiem w Białym Domu, zadawać sobie pytanie: „Co zrobiłby Lincoln na moim miejscu? Jak on rozwiązałby ten problem?”

Kiedy w przyszłości podkusi nas, aby kogoś upomnieć, wyjmijmy z portfela pięciodolarowy banknot, popatrzmy na wizerunek Lincolna i zapytajmy: „Jak Lincoln poradziłby sobie z tym problemem?”

Mark Twain od czasu do czasu tracił panowanie nad sobą i pisał listy, które papier ledwie wytrzymywał. Kiedyś na przykład napisał do człowieka, który nadepnął mu na odcisk: „Jedyne, co ci pozostaje, to załatwić pozwolenie na pochówek. Powiedz słowo, a dopilnuję, aby wystawiono je dla ciebie.” Innym razem w liście do wydawcy skomentował pracę redaktora, który usiłował poprawić jego „ortografię i interpunkcję”, jak się wyraził. „Zostaw wszystko zgodnie z moim maszynopisem i dopilnuj, aby ten redaktor zatrzymał swoje sugestie w papkowatej masie własnego spróchniałego mózgu.”

Pisanie tych zjadliwych listów poprawiało samopoczucie Marka Twaina. Dawał on w ten sposób upust napięciu, jednak nie wyrządzał nikomu krzywdy, ponieważ żona Twaina potajemnie wyjmowała je z wysyłanej korespondencji. Nigdy nie docierały do adresata.

Czy jest ktoś, kogo chciałbyś zmienić, poinstruować, ulepszyć? Bardzo dobrze! Świetnie! Jestem za! Ale dlaczego nie zaczniesz od siebie? Z czysto egoistycznego punktu widzenia jest to o wiele bardziej korzystne niż próby ulepszania innych – i o wiele mniej niebezpieczne. „Nie narzekaj na śnieg na dachu twojego sąsiada, kiedy twoje własne schody nie są czyste” – przestrzegał Konfucjusz.

Kiedy byłem jeszcze młody i ze wszystkich sił próbowałem wywrzeć na ludziach wrażenie, napisałem głupi list do Richarda Hardinga Davisa, wówczas znaczącej postaci w literackim krajobrazie Ameryki. Przygotowywałem artykuł o pisarzach i chciałem, aby Davis opowiedział mi o swoich metodach pracy. Kilka tygodni wcześniej otrzymałem od kogoś innego list z dopiskiem na dole: „Nie czytałem po podyktowaniu.” Zrobiło to na mnie wrażenie. Pomyślałem, że autor listu musi być niezwykle zajętym i bardzo ważnym człowiekiem. Ja sam nie byłem ani trochę zajęty, ale chcąc zrobić dobre wrażenie na Richardzie Hardingu Davisie, zakończyłem swój list takim samym dopiskiem: „Nie czytałem po podyktowaniu.”

Nie zadał sobie trudu, by odpowiedzieć na mój list. Zwrócił mi go po prostu z następującym dopiskiem na dole: „Pańskie złe maniery przewyższają jedynie pańskie złe maniery.” To prawda, strzeliłem okropną gafę i z pewnością zasłużyłem sobie na to upomnienie.

Jednak, co ludzkie, poczułem się obrażony. Dotknęło mnie to tak bardzo, że kiedy w dziesięć lat później przeczytałem o śmierci Richarda Hardinga Davisa jedyna myśl, jaka przyszła mi do głowy, to – wstyd się przyznać – wspomnienie rany, którą mi zadał.

Nawet zupełnie pewni, że mamy rację, jeśli zechcemy obrazić kogoś tak, że będzie o tym pamiętał przez dziesiątki lat i nie wybaczy nam do śmierci – po prostu zafundujmy mu odrobinę jadowitej krytyki.

W kontaktach z ludźmi musimy pamiętać, że nie są to istoty kierujące się logiką. Mamy do czynienia z istotami powodowanymi emocjami, pełnymi uprzedzeń i dumy wynikającej z próżności.

Zjadliwa krytyka sprawiła, że Thomas Hardy, jeden z najlepszych powieściopisarzy, jacy kiedykolwiek pisali po angielsku, na zawsze zarzucił pisanie prozy; angielskiego poetę Thomasa Chattertona doprowadziła do samobójstwa.

Benjamin Franklin, całkowicie pozbawiony taktu w młodości, stał się takim dyplomatą, tak nauczył się obcować z ludźmi, że mianowano go ambasadorem we Francji. Sekret jego sukcesu? „Nie powiem źle o nikim, a będę mówił wszystko dobre, co wiem o każdym” – to była jedna z jego zasad.

Krytykować, potępiać i narzekać potrafi każdy głupiec – i większość głupców to robi. Ale aby zrozumieć i darować, potrzeba charakteru i samokontroli. „Wielki człowiek pokazuje swoją wielkość przez sposób, w jaki traktuje maluczkich” – powiedział Carlyle.

Słynny pilot oblatywacz Bob Hoover, często startujący w pokazach powietrznych, wracał kiedyś do domu w Los Angeles z pokazu w San Diego. Na wysokości trzech tysięcy stóp nagle przestały pracować obydwa silniki. Magazyn „Flight Operations” opisuje całe to zdarzenie. Dzięki zręcznym manewrom Hooverowi udało się wylądować i nikomu nic się nie stało, ale maszyna uległa całkowitemu zniszczeniu.

Pierwsze, co zrobił Hoover po lądowaniu awaryjnym, to sprawdzenie paliwa. Tak jak podejrzewał, śmigłowiec z czasów II wojny światowej, którym leciał, napędzany był paliwem odrzutowym, a nie benzyną.

Po powrocie na lotnisko zażądał spotkania z mechanikiem, który szykował samolot do startu. Ten młody człowiek był wręcz sparaliżowany strachem z powodu błędu, który popełnił. Łzy nabiegły mu do oczu, kiedy zbliżał się Hoover. Przez niego przecież uległ zniszczeniu bardzo drogi samolot, a o mały włos nie spowodował śmierci trojga ludzi.

Możecie sobie wyobrazić złość Hoovera. Należało się spodziewać, że dumny i dokładny pilot zrobi piekielną awanturę za to niedopatrzenie. Jednakże Hoover nie zrugał mechanika. Nawet go nie pouczył. Zamiast tego położył swoją wielką rękę na ramieniu młodego czło-

wieka i powiedział: „Ponieważ jestem pewien, że nigdy więcej tego nie zrobisz, proszę, abyś jutro przygotował do startu mojego F-51.”

Rodziców często kusi, aby strofować swoje dzieci. Spodziewacie się też pewnie, że i tu będę mówił „Nie!”. Jednak nie będę. Po prostu wam poradzę: zanim zaczniecie kogoś pouczać, przeczytajcie klasyczne już amerykańskie opowiadanie Ojciec zapomina. Po raz pierwszy ukazało się jako tekst redakcyjny w „People's Home Journal”. Tu przedrukowane jest za pozwoleniem autora w skróconej wersji, która ukazała się w „Reader's Digest”.

Ojciec zapomina to jeden z tych krótkich kawałków, które, naszkicowane w chwili prawdziwego natchnienia, uderzają w czułe struny tak wielu czytelników, że wiecznie się do nich powraca. Jak pisze sam autor, W. Livingstone Larned, od chwili pierwszej publikacji opowiadanie zostało przedrukowane „w setkach czasopism, pism specjalistycznych i gazet w całym kraju. Tłumaczono je też często na języki obce. Ja sam dawałem zgodę tysiącom ludzi, którzy chcieli wykorzystać je w kościołach, szkołach i na odczytach. Było cytowane w eterze w niezliczonych programach z różnych okazji. Wykorzystywały je też pisma szkolne i uniwersyteckie. Czasem krótki tekst wydaje się działać magicznie. Ten z pewnością działał.”

OJCIEC ZAPOMINA

W. Lwingston Larned

Posłuchaj, synu! Mówię do ciebie, kiedy śpisz, z małą łapką skurczoną pod policzkiem i jasnymi lokami przyklejonymi do wilgotnego czoła. Przyszedłem do twojego pokoju z własnej woli. Kilka minut temu, kiedy czytałem w bibliotece gazetę, przetoczyła się przeze mnie dusząca fala wyrzutów sumienia. W poczuciu winy stoję przy twym łóżku.

Oto, co myślałem, synu. Byłem dla ciebie ciężarem. Zrugałem cię, kiedy szykowałeś się do szkoły, ponieważ ledwie przetarłeś twarz ręcznikiem. Kazałem ci prosić o pozwolenie, byś nie musiał czyścić butów. Krzyknąłem ze złością, gdy upuściłeś coś na podłogę.

Przy śniadaniu również wytknąłem ci błąd. Rozlałeś coś. Pospiesznie przełykałeś jedzenie. Zbyt grubo posmarowałeś chleb masłem. A potem, kiedy zacząłeś się bawić, a ja szykowałem się do wyjścia, odwróciłeś się i krzyknąłeś: „Do widzenia, tato!” Spojrzałem na ciebie spod oka i w odpowiedzi powiedziałem jedynie: „Nie garb się!” Wszystko zaczęło się od nowa późnym popołudniem. Zobaczyłem cię już na drodze. Na klęczkach grałeś w kulki. Miałeś dziurawe skarpety. Upokorzyłem cię przy twoich kolegach, każąc ci maszerować przed sobą do domu. Skarpetki były drogie – gdybyś sam musiał je kupić, bardziej byś o nie dbał! Wyobraź sobie synu, tak pomyślałem.

Czy pamiętasz, jak później, kiedy czytałem w bibliotece, wszedłeś nieśmiało, z wyrazem bólu w oczach? Kiedy spojrzałem znad gazety, stałeś w drzwiach wahając się, czy wejść. „Czego znów chcesz?” – warknąłem.

Nie odpowiedziałeś, tylko przebiegłeś przez pokój jak burza i zarzuciłeś mi ręce na szyję, i pocałowałeś mnie, i twoje małe rączki zacisnęły się z uczuciem, które Bóg zaszczepił w twoim sercu i którego nie zabije nawet moje zaniedbanie. A potem już cię nie było – twoje nóżki tupały na schodach.

Tak, synu, wkrótce potem gazeta wysunęła mi się z rąk i chwycił mnie okropny, chorobliwy strach. Cóż za nałóg mną owładnął? Nałóg wynajdywania błędów i dawania reprymend – tak jakbym zapomniał, że jesteś tylko chłopcem. Ale nie dlatego, że cię nie kocham. To dlatego, że zbyt wiele od ciebie wymagałem. Oceniałem cię na miarę moich własnych lat.

A tyle było w twoim zachowaniu prawdy, dobra i delikatności. Twoje *serce jest tak wielkie jak brzask nad wzgórzami. Było to widać, kiedy wbiegłeś, by spontanicznie pocałować mnie na dobranoc. Nic więcej nie liczy się tej nocy, synu. Przyszedłem pod osłoną ciemności do twojej sypialni i klęczę tu zawstydzony!*

To kiepska pokuta. Wiem, że nie zrozumiałbyś tego wszystkiego, gdybym mówił do ciebie za dnia, kiedy nie śpisz. Ale jutro będę prawdziwym tatą! Będę twoim kumplem i będę płakać, gdy ty płaczesz, i śmiać się, gdy ty się śmiejesz. Ugryzę się w język, kiedy przyjdą słowa zniecierpliwienia. Będę wciąż sobie powtarzał jak zaklęcie: „On jest tylko chłopcem, małym chłopcem!”

Chciałem widzieć w tobie mężczyznę. A jednak teraz, kiedy skulony śpisz na swym posłaniu, widzę, synu, że jesteś wciąż dzieckiem. Jeszcze wczoraj tuliła cię matka, trzymałeś głowę na jej ramieniu. Żądałem zbyt wiele, zbyt wiele.

Zamiast potępiać ludzi spróbujmy ich zrozumieć. Zastanówmy się, dlaczego robią to, co robią. To o wiele korzystniejsze i bardziej intrygujące niż krytykowanie. To rodzi sympatię, tolerancję i uprzejmość. „Wiedzieć wszystko to wszystko wybaczyć.”

Jak powiedział dr Johnson: „Sam Bóg, proszę pana, nie każe sądzić człowieka aż do końca jego dni.”

Dlaczegóż więc ty czy ja mielibyśmy go sądzić?

ZASADA PIERWSZA
Nie krytykuj, nie potępiaj i nie pouczaj.

WIELKI SEKRET KONTAKTÓW Z LUDŹMI

Jest tylko jeden sposób pod słońcem, aby sprawić, by ktoś coś zrobił. Czy kiedykolwiek zadałeś sobie trud, żeby się nad tym zastanowić? Tak, tylko jeden sposób. Trzeba sprawić, aby ten ktoś chciał to zrobić.

Pamiętaj: nie ma żadnego innego sposobu.

Oczywiście możesz sprawić, by ktoś zechciał oddać ci swój zegarek, wciskając mu miedzy żebra lufę pistoletu. Tak długo, jak masz na nich oko, możesz być pewien, że ludzie, których zatrudniasz, pracują – pod groźbą zwolnienia. Możesz zmusić dziecko, by robiło to, czego chcesz, uciekając się do pasa i pogróżek. Jednak wszystkie te metody przyniosą niepożądane skutki.

Jedyny sposób, w jaki ja mogę sprawić, byś ty coś zrobił, to ofiarowanie ci tego, co chcesz otrzymać.

Czego więc chcesz?

Zygmunt Freud powiedział, że wszystko, co robimy, wynika albo z pobudek seksualnych, albo z chęci bycia wielkim. John Dewey, jeden z największych filozofów Ameryki, ujął to trochę inaczej. Otóż doktor Dewey powiedział, że ukrytym motorem ludzkiej natury jest „ żądza bycia ważnym”. Zapamiętaj sobie te słowa: „żądza bycia ważnym”. To wielkie słowa. Przeczytasz je jeszcze wiele razy w tej książce.

Czego więc chcesz? Niezbyt wiele, ale tej garstki, na której ci zależy, będziesz pożądać z nieprawdopodobną konsekwencją. Oto rzeczy, których chce większość ludzi:

1. Zdrowie i utrzymanie życia
2. Jedzenie
3. Sen
4. Pieniądze i to, co można za nie kupić
5. Zbawienie
6. Zadowolenie seksualne
7. Powodzenie własnych dzieci
8. Poczucie ważności

Wszystkie z tych potrzeb są zwykle zaspokajane – wszystkie prócz ostatniej. Jedno pragnienie, niemal tak silne i niepokonane jak potrzeba jedzenia i snu, bardzo rzadko zostaje spełnione. Freud nazwał je „chęcią bycia wielkim", Dewey zaś „żądzą bycia ważnym".

Lincoln rozpoczął kiedyś list słowami: „Każdy lubi, gdy prawić mu komplementy." William James powiedział: „Najgłębiej zakorzenione w naturze ludzkiej jest pożądanie, by być docenianym." Zauważmy, że nie mówił o „chęci", „tęsknocie" lub „pragnieniu". Użył słowa „pożądanie".

Oto jest ten niszczący i niepowstrzymany ludzki głód; ci nieliczni, którzy ów głód zaspokoją, będą mieć wszystkich ludzi w ręku, a po śmierci „opłakiwać ich będzie i żałować nawet grabarz".

Żądza poczucia ważności jest jedną z głównych cech odróżniających nas od zwierząt. Aby nie być gołosłownym, podam przykład. Kiedy byłem chłopakiem, jeszcze na farmie w Missouri, mój ojciec hodował wieprze rasy Duroc-Jersey i szlachetny gatunek biało umaszczonego bydła. Woziliśmy nasze wieprze i bydło po targach i wystawach zwierząt na całym Środkowym Zachodzie. Zdobywaliśmy najwięcej punktów i pierwsze nagrody. Ojciec przypinał błękitne kokardy na kawałku białego materiału i ilekroć przychodzili do nas znajomi, wyjmował ten materiał. Trzymał jedną ręką za jeden koniec, a drugą za drugi i chwalił się zdobytymi kokardami.

Wieprze nie dbały o to, czy zdobyły jakąś kokardę, czy nie. Ale ojciec tak. Nagrody dawały mu poczucie ważności.

Gdyby nasi przodkowie nie przejawiali żądzy poczucia ważności, nie byłoby naszej cywilizacji. Bez tej żądzy niewiele różnilibyśmy się od zwierząt.

Właśnie ta żądza sprawiła, że pewien niewykształcony i biedny kasjer w sklepie spożywczym zaczął czytać książki prawnicze. Kupował je za 50 centów i czytał na zapleczu sklepu. Zapewne słyszeliście już o tym sprzedawcy. Nazywał się Abe Lincoln.

Ta żądza poczucia ważności skłoniła Dickensa do napisania jego nieśmiertelnych powieści. Ta sama żądza zainspirowała sir Christophera Wrena do stworzenia prawdziwych poematów architektonicznych. To ona sprawiła, że Rockefeller zgromadził miliony, których nigdy nie zdołał wydać. Dokładnie z tej samej przyczyny najbogatsza rodzina w twoim mieście postawiła dom o wiele za duży jak na swoje potrzeby.

Żądza ta sprawia, że chcesz nosić najmodniejsze ubrania, jeździć najnowszymi samochodami i popisywać się błyskotliwością twoich dzieci.

Ta właśnie żądza przyciąga bardzo wielu młodych chłopców i wiele dziewcząt do gangów i spycha ich na drogę przestępstwa. Według E. P. Mulrooneya, niegdyś komisarza policji w Nowym Jorku, przeciętny młody kryminalista natychmiast po znalezieniu się w areszcie prosi o dostarczenie mu gazet, które uczyniły go bohaterem dnia. Niezbyt przyjemna perspektywa odsiadywania wyroku wydaje mu się bardzo odległa, dopóki może oglądać swoją podobiznę obok gwiazd sportu, kina i telewizji oraz polityków.

Jeśli powiesz, kiedy czujesz się ważny, powiem ci, kim jesteś. To właśnie określa twój charakter. I tak na przykład John D. Rockefeller za-

spokoił potrzebę bycia ważnym dając pieniądze na budowę szpitala w Pekinie w Chinach. Znalazły w nim opiekę miliony biednych ludzi, których on sam nigdy nie widział na oczy. Z drugiej zaś strony, Dillinger czuł się ważny będąc bandytą i zabójcą. Kiedy ścigali go agenci FBI, wpadł do pewnego domu na farmie w Minnesocie i krzyknął: „Jestem Dillinger!" Był dumny z faktu, że jest wrogiem publicznym numer jeden. „Nazywam się Dillinger, ale nie zrobię wam nic złego."

Tak, różnica między Rockefellerem i Dillingerem polegała tylko na sposobie zaspokajania przez nich żądzy poczucia ważności.

Historia roi się od wspaniałych przykładów wielkich ludzi walczących o poczucie ważności. Nawet Jerzy Waszyngton pragnął, aby go nazywano „Jego Wysokość Prezydent Stanów Zjednoczonych". Kolumb pretendował do tytułu „Admirał Oceanu i Wicekról Indii". Katarzyna Wielka odmawiała otwierania listów adresowanych do niej inaczej niż „Jej Cesarska Wysokość". Kiedyś w Białym Domu żona prezydenta Lincolna rzuciła się jak tygrysica na panią Grant krzycząc: „Jak śmiesz siadać w mojej obecności, zanim cię o to poproszę!"

Nasi milionerzy pomagali finansować ekspedycję admirała Byrda na Antarktydę w 1928 roku dlatego, że tamtejsze łańcuchy górskie miały być nazwane ich imionami. Victor Hugo stwierdził, że na noszenie jego imienia zasługuje tylko Paryż. Nawet Szekspir, najpotężniejszy z potężnych, chciał dodać blasku swojemu nazwisku, zdobywając dla swojej rodziny tytuł szlachecki.

Zdarza się, iż dla zdobycia sympatii i zainteresowania innych ludzie okaleczają się, w ten sposób zyskując poczucie ważności. Weźmy na przykład panią McKinIey. Czuła się ważna, kiedy jej mąż, prezydent Stanów Zjednoczonych, zaniedbywał ważne obowiązki państwowe i czuwał godzinami przy jej łóżku, obejmując i tuląc ją do snu. Karmiła toczącą ją żądzę zwracania na siebie uwagi, kiedy nalegała, żeby mąż towarzyszył jej u dentysty. Kiedyś zrobiła piekielną awanturę, gdy zo-

stawił ją tam samą, aby udać się na spotkanie z Johnem Hayem, sekretarzem stanu.

Pisarka Mary Roberts Rinehart opowiedziała mi kiedyś o zdolnej, młodej i przebojowej kobiecie, która stała się inwalidką, aby zyskać poczucie ważności. „ Pewnego dnia – opowiadała pani Rinehart – kobieta ta musiała czemuś stawić czoło, były to chyba jej kolejne urodziny. Widziała przed sobą tylko samotne lata i nie miała poza tym czego oczekiwać. Położyła się więc do łóżka i przez dziesięć lat pozwalała, aby jej stara matka kursowała w górę i w dół po schodach, nosząc tace i pielęgnując ją. Wreszcie pewnego dnia zmęczona matka położyła się i więcej nie wstała. Przez kilka tygodni inwalidka oddawała się rozpaczy, po czym wstała, ubrała się i zaczęła normalne życie."

Niektórzy sugerują nawet, że ludzie wariują, aby w nierzeczywistym świecie szaleństwa odnaleźć poczucie własnej ważności, którego nie zaznali w świecie rzeczywistym. W Stanach Zjednoczonych jest więcej cierpiących na choroby psychiczne niż wszystkich innych pacjentów razem wziętych.

Jaka jest przyczyna tego szaleństwa?

Nikt nie potrafi udzielić pewnej odpowiedzi na to pytanie. Wiemy na przykład, że niektóre choroby, takie jak syfilis, niszczą komórki mózgu i w ten sposób powodują choroby psychiczne. W istocie około połowy chorób psychicznych spowodowane jest takimi fizycznymi przyczynami, jak uszkodzenia mechaniczne mózgu, alkohol czy toksyny. Jednak druga połowa – i to właśnie jest zaskakujące – dotyczy ludzi, którzy nie mają żadnych organicznych uszkodzeń mózgu. Sekcje zwłok wykazują, że ich komórki mózgowe oglądane pod najsilniejszymi mikroskopami wyglądają równie zdrowo, jak twoje czy moje.

Dlaczego ci ludzie wariują? Zadałem to pytanie naczelnemu lekarzowi jednego z naszych największych szpitali psychiatrycznych. Lekarz

ten, który otrzymał najwyższe i najbardziej cenione wyróżnienia i nagrody za swoją wiedzę w dziedzinie psychiatrii, odpowiedział mi szczerze, że nie wie. Nikt nie zna odpowiedzi na to pytanie. Powiedział mi jednak, że wszyscy psychicznie chorzy odnajdują w szaleństwie poczucie ważności, którego nie byli w stanie zaspokoić w świecie rzeczywistym. Potem usłyszałem następującą historię:

„Mam pacjentkę, której małżeństwo okazało się tragedią. Chciała miłości, satysfakcji z seksu, dzieci i prestiżu społecznego, jednak życie rozwiało wszelkie jej marzenia. Mąż jej nie kochał. Odmówił nawet wspólnych posiłków i zmuszał ją, by podawała mu jedzenie do jego pokoju. Nie miała dzieci, nie zyskała też żadnej pozycji społecznej. Zwariowała i w świecie swojej szalonej wyobraźni rozwiodła się z mężem i powróciła do panieńskiego nazwiska. Teraz wierzy ona, że poślubiła mężczyznę z angielskiej rodziny arystokratycznej i nalega, aby nazywać ją lady Smith.

A jeśli idzie o dzieci, to co noc wyobraża sobie, że rodzi dziecko. Ilekroć jestem u niej z wizytą, mówi: ”Doktorze, dzisiejszej nocy urodziłam dziecko.”

Życie rzuciło jej marzenia niczym morze wrak na skały. Ale na słonecznych, fantazyjnych wyspach szaleństwa jej okręt wszedł do portu pod pełnymi żaglami, a na wantach wiatr grał hymn zwycięstwa.” Tragedia? Sam nie wiem. Na zakończenie ów lekarz powiedział: „Gdybym mógł przywrócić jej poczytalność jednym ruchem ręki, nie zrobiłbym tego. Teraz jest szczęśliwsza.”

Jeśli są ludzie, którzy tak pragną poczucia ważności, że dla jego zdobycia tracą zmysły, wyobraź sobie, jakiego cudu możemy dokonać, i ty, i ja, licząc się z tym aspektem ich umysłu.

Charles Schwab był jednym z pierwszych amerykańskich biznesmenów. Zarabiał milion dolarów rocznie (a nie było wtedy podatku do-

chodowego i już osoba otrzymująca 50 dolarów tygodniowo uważana była za bogacza). W 1921 roku, kiedy miał zaledwie 38 lat, Andrew Carnegie uczynił go pierwszym prezesem nowo utworzonego przedsiębiorstwa United States Steel Company. (Później Schwab przejął znajdującą się w tarapatach Bethlem Steel Company i zrobił z niej jedną z najbardziej dochodowych firm w Ameryce.)

Dlaczego Andrew Carnegie płacił Charlesowi Schwabowi milion dolarów rocznie, a więc ponad 3 tysiące dziennie? Czy wiedział on o przemyśle stalowym więcej niż inni? Nonsens! Charles Schwab sam mi wyznał, że zatrudnia sztab ludzi, którzy znają się na produkcji stali znacznie lepiej niż on sam.

Schwab mówi, że otrzymywał taką pensję w zasadzie za umiejętność współżycia z ludźmi. Spytałem go, jak to osiąga. Oto jego sekret wyrażony jego własnymi słowami. Wyryte w brązie powinny one wisieć w każdym domu i szkole, w każdym sklepie i biurze w tym kraju. Słów tych dzieci powinny uczyć się na pamięć, zamiast tracić czas na zapamiętywanie łacińskich koniugacji albo średnich rocznych opadów w Brazylii. Słowa te na pewno zmienią twoje i moje życie, jeśli będziemy żyć zgodnie z nimi.

„Uważam, że najcenniejszą rzeczą, jaką posiadam, jest umiejętność rozbudzania w ludziach entuzjazmu – powiedział Schwab – a jedyny sposób, w jaki można nakłonić człowieka do ujawnienia tego, co w nim najlepsze, to uznanie i zachęta. Nic tak nie niszczy ambicji w ludziach jak krytyka zwierzchników. Nigdy nie krytykuję nikogo. Wierzę w dawanie ludziom bodźców do pracy. Chętnie więc chwalę, a niechętnie szukam winnych. Jeśli coś mi się podoba, aprobuję to z całą serdecznością i nie szczędzę pochwał.”

To właśnie robił Schwab. A co robią zazwyczaj ludzie? Dokładnie odwrotnie. Jeśli coś im się nie podoba, rugają podwładnych. Jeśli zaś coś docenią, nigdy o tym nie mówią. To jak w tym starym kuplecie:

Raz źle zrobiłem, krzyczeli wciąż na nowo, Zrobiłem dobrze dwakroć – nie padło ni słowo.

„Mam wielu znajomych, spotkałem w życiu wielu wielkich i sławnych ludzi – powiedział Schwab – a nie znam nikogo, nawet wśród tych największych, kto nie pracowałby lepiej i nie wkładał w pracę więcej wysiłku, jeśli jest to doceniane; nigdy jednak nie zrobiłby tego na skutek krytyki."

I to właśnie – jego zdaniem – było jedną z przyczyn nieprawdopodobnego sukcesu Andrew Carnegie'ego. Carnegie doceniał swoich współpracowników i służbowo, i prywatnie.

Carnegie życzył sobie, aby słowa uznania dla współpracowników znalazły się nawet na jego płycie nagrobnej. Sam napisał krótkie epitafium, które brzmi: „Tu spoczywa ten, który wiedział, jak zgromadzić wokół siebie zdolniejszych niż on sam."

Szczera pochwała była też jednym z sekretów pierwszego sukcesu Johna D. Rockefellera w kontaktach z ludźmi. I tak na przykład, kiedy jeden z jego partnerów, Edward T. Bedford, stracił milion dolarów źle inwestując w Afryce Południowej, John D. miał wszelkie powody do krytyki. Wiedział jednak, że Bedford robił, co mógł, a krach był częściowo skutkiem przypadku. Znalazł więc coś, co zasługiwało na pochwałę: pogratulował Bedfordowi, że zaoszczędził on 60 % z zainwestowanych pieniędzy. „To wspaniałe osiągnięcie. Nam w firmie rzadko się to udaje" – powiedział Rockefeller.

Mam w swoich notatkach historię, o której wiem, że nigdy się nie wydarzyła. Ale przytoczę ją, ponieważ jest dobrym przykładem.

Otóż historyjka ta głosi, że pewna wieśniaczka pod koniec ciężkiego dnia pracy ustawiła przed mężem i synami olbrzymią kopę siana. Gdy zaczęli dopytywać się, czy przypadkiem nie zwariowała, odparła:

„A skąd miałam wiedzieć, że to zauważycie? Gotuję dla was już od dwudziestu lat i przez cały ten czas nie powiedzieliście nawet, że nie jecie siana."

Kilka lat temu przeprowadzono wywiady z żonami, które opuściły mężów. Jak sądzisz, co było główną przyczyną ich odejścia? Brak uznania i założyłbym się, że podobne badania wśród mężczyzn, którzy odeszli od żon, przyniosłyby te same wyniki. Często jesteśmy tak pewni lojalności swoich współmałżonków, że nie przychodzi nam do głowy powiedzieć im, jak bardzo ich cenimy.

Kiedyś na kursie pewien słuchacz powtórzył mi prośbę, z jaką zwróciła się do niego żona. Wraz z grupą przyjaciół była ona zaangażowana w kościelnym ruchu samodoskonalenia. Chciała więc, aby mąż wymienił sześć rzeczy, dzięki którym uznałby ją za lepszą żonę.

„Byłem zaskoczony tą prośbą – powiedział. – Szczerze mówiąc, z łatwością wyliczyłbym sześć rzeczy, które chciałbym w niej zmienić. Mój Boże, ona też mogłaby podać tysiące rzeczy, które chciałaby zmienić we mnie! A jednak nie zrobiłem tego. Obiecałem jej odpowiedzieć następnego dnia – po zastanowieniu.

Tego ranka wstałem bardzo wcześnie, zadzwoniłem do kwiaciarni i kazałem przysłać mojej żonie sześć czerwonych róż z bilecikiem tej treści: «Nie potrafię znaleźć sześciu rzeczy, które chciałbym w tobie zmienić. Kocham cię taką, jaka jesteś.»

I kto rzucił mi się na szyję, kiedy tego wieczoru wróciłem do domu? Oczywiście, moja żona. Prawie płakała. Nie muszę chyba mówić, jak bardzo byłem zadowolony, że jej nie skrytykowałem.

W niedzielę w kościele, gdy żona opowiedziała o rezultatach wykonanego zadania, podeszło do mnie kilka kobiet, z którymi pracowała w grupie. Wszystkie mówiły, że postąpiłem bardzo rozsądnie. Wtedy właśnie zdałem sobie sprawę z potęgi uznania i pochwały."

Jeden z najlepszych producentów w historii Broadwayu, Pan Horenz Ziegfeid, wsławił się umiejętnością ukazania w glorii amerykańskiej dziewczyny. Kilkakrotnie z niepozornych stworzeń, na których nikt nie zatrzymywał wzroku, czynił na scenie cudowne uosobienie tajemnicy i zmysłowości. Znając moc pewności siebie, którą daje uznanie, kurtuazją sprawiał, że kobiety te czuły się piękne. Był praktyczny: dziewczętom z chóru podniósł pensję z 30 do 175 dolarów. Był też szarmancki: po premierze wysyłał telegramy gratulacyjne do wszystkich gwiazd spektaklu, a każdą dziewczynę z chóru obsypywał różami.

Kiedyś dla kaprysu przez sześć dni nic nie jadłem. Nie było to trudne. Szóstego dnia odczuwałem o wiele mniejszy głód niż pod koniec dnia drugiego. Znam ludzi, a może znasz ich i ty, którzy każąc rodzinie lub pracownikom przez sześć dni nic nie jeść, czuliby się jak przestępcy. Jednak ci sami ludzie skazują rodzinę i pracowników na życie bez słowa uznania przez sześć dni, sześć tygodni, a czasem i sześćdziesiąt lat. A przecież uznania potrzebują oni tak samo jak jedzenia!

Jeden z największych aktorów swoich czasów, Alfred Lunt, grając główną rolę w *„Zjeździe w Wiedniu”* powiedział: „Niczego nie potrzebuję tak bardzo jak zaspokojenia mojej ambicji.” Troszczymy się o ciała naszych dzieci, przyjaciół i pracowników, ale czy obchodzi nas ich ambicja? Dajemy im wołowinę i ziemniaki, by dostarczyć im energii, ale nie dbamy o to, by obdarzyć ich wyrazami uprzejmości i uznania, które pozostaną w ich pamięci przez całe lata jak muzyka gwiazd.

W jednej ze swoich audycji radiowych zatytułowanych *„Ciąg dalszy”* Pauł Harvey udowodnił, że szczere wyrazy uznania mogą całkowicie zmienić życie człowieka. Pewna nauczycielka z Detroit, mówił, poprosiła Stevie'ego Morrisa, aby pomógł jej złapać mysz, która biegała sobie po klasie. Doceniła tym samym fakt, że natura wyposażyła Stevie'ego w to, czego nie miał żaden z uczniów tej klasy, a mianowicie w parę nieprawdopodobnie czułych uszu, które były rekompensatą

za niesprawność jego ślepych oczu. Po raz pierwszy ktoś docenił doskonały słuch Stevie'ego. W wiele lat po tym wydarzeniu mówi on, że ten akt uznania był dla niego początkiem nowego życia. Od tego czasu zaczął rozwijać ten dar i pod pseudonimem Stevie Wonder stał się jednym z największych piosenkarzy i kompozytorów lat siedemdziesiątych.*

Niektórzy z czytelników myślą pewnie: „Baju, baju! Lizusostwo i pochlebstwa! Już tego próbowałem. Nie działa, przynajmniej nie na inteligentnych."

Oczywiście, pochlebstwo rzadko działa na ludzi rozsądnych. Jest płytkie, samolubne i nieszczere. Dlatego zwykle zawodzi. Ale pewni ludzie są tak spragnieni uznania, że przełkną, cokolwiek im się powie, tak jak głodny zje nawet trawę lub robactwo.

Nawet królowa Wiktoria brała się czasem na pochlebstwa. Premier Benjamin Disraeli wyznał, że głównie w ten sposób radził sobie z królową – schlebiał jej „do granic bezczelności". Ale Disraeli był jednym z najlepiej wychowanych, najzręczniejszych i najsprytniejszych polityków, jacy kiedykolwiek rządzili rozległym Imperium Brytyjskim. Był geniuszem.

To, co sprawdzało się w jego wykonaniu, niekoniecznie uda się mnie czy tobie. Na dłuższą metę pochlebstwo wyrządza więcej złego niż dobrego. Jest fałszywe i podobnie jak fałszywy pieniądz musi kiedyś narobić kłopotu przekazane komuś innemu.

Jaka jest różnica między pochwałą a pochlebstwem? To proste. Jedno jest szczere, a drugie nie. Jedno dobywa się z serca, a drugie z ust.

Pierwsze nie jest samolubne, a drugie tak. Jedno jest powszechnie uznane, a drugie zgodnie potępione.

* Paul Aurandit: Ciąg dalszy Paula Harveya (Doubleday, Nowy Jork, 1977). Wybór i redakcja Lynne Harvey.

W pałacu Chapultepec w Meksyku widziałem popiersie meksykańskiego bohatera, generała Alvaro Obregona. Widnieją słowa na nim, świadczące o jego wielkiej mądrości: „Nie bój się wroga, który cię atakuje. Obawiaj się przyjaciół, którzy ci schlebiają."

Nie! Nie! Nie! Nie namawiam do pochlebstwa! Daleki jestem od tego. Mówię o nowym sposobie życia. Powtórzę: *Mówię o nowym sposobie życia*.

Król Jerzy V miał na ścianach swojego gabinetu w pałacu Buckingham wyryte sześć maksym. Jedna z nich głosiła: „Naucz mnie nie ofiarować i nie przyjmować tanich pochwał." Tym właśnie jest pochlebstwo: tanią pochwałą. Czytałem kiedyś definicję, którą może warto tu powtórzyć: „Pochlebstwo to mówienie drugiemu dokładnie tego, co sam o sobie sądzi."

„W dowolnym języku nie powiesz niczego ponad to, kim jesteś" – powiedział Ralph Waldo Emerson.

Gdyby chodziło tylko o pochlebstwa, każdy mógłby je prawić i wszyscy byliby ekspertami w dziedzinie kontaktów z ludźmi.

Kiedy nie mamy specjalnych zmartwień, zwykle około 95 % naszych myśli poświęcamy sobie. Jeśli więc przestaniemy myśleć o sobie a zajmiemy się wyszukiwaniem dobrych cech drugiej osoby, nie będziemy musieli uciekać się do pochlebstwa – chwytu tak taniego i fałszywego, że można go dostrzec, zanim jeszcze wyjdzie z ust.

Uznanie i pochwała najrzadziej znajdują wyraz w naszym codziennym życiu. Tak się jakoś dzieje, że zapominamy docenić syna lub córkę, kiedy przynoszą do domu dobre stopnie. Zapominamy pochwalić nasze dzieci, kiedy po raz pierwszy uda im się upiec ciasto lub zbudować domek dla ptaków. A nic nie zadowala dzieci bardziej niż zainteresowanie i uznanie ze strony rodziców.

Kiedy następnym razem w restauracji zasmakuje ci filet rybny, szepnij na ten temat słówko szefowi kuchni. A gdy zmęczony sprzedawca będzie wyjątkowo uprzejmy, okaż, że to zauważyłeś.

Każdy kaznodzieja, wykładowca i mówca wie, jak odbiera odwagę obojętność słuchaczy. Jeśli mają z tym kłopot profesjonaliści, tym bardziej dotyczy to pracowników biur, sklepów i fabryk, a także naszych rodzin i przyjaciół. W naszych kontaktach nie wolno nam zapominać, że wszyscy jesteśmy ludźmi i pragniemy uznania. To środek płatniczy, który zawsze jest mile widziany.

Spróbuj zostawiać ślad małych iskierek wdzięczności na swojej drodze. Będziesz zdziwiony, jak rozpalą się wielkim ogniem przyjaźni podczas twej kolejnej wizyty.

Pamela Dunham z New Fairfieid w Connecticut w zakresie obowiązków miała między innymi nadzorowanie woźnego, który bardzo kiepsko pracował. Inni pracownicy kpili z niego i specjalnie zaśmiecali korytarze, aby wykazać, że źle pracuje. Przybrało to takie rozmiary, że powodowało opóźnienia w pracy.

Pam bezskutecznie próbowała różnych sposobów motywowania woźnego. Zauważyła jednak, że od czasu do czasu zdarzało mu się sprzątać naprawdę dobrze. Postanowiła kiedyś pochwalić go za to w obecności innych. Z dnia na dzień pracował on coraz lepiej i wkrótce nie dawał już powodów do narzekania. Cieszy się teraz uznaniem innych. Szczera pochwała zdziałała to, czego nie mogły wskórać napomnienia i kpina.

Raniąc ludzi nie tylko ich nie zmieniamy, ale nie potrafimy też cofnąć raz zadanych ciosów. Pewne stare powiedzenie umieściłem na lustrze tak, że codziennie muszę je widzieć:

Tylko raz przejdę tą drogą. Dlatego jeśli mogę zrobić coś dobrego lub okazać uprzejmość, muszę to zrobić teraz. Nie mogę tego odkładać lub zaniedbać, bo nigdy już nie przejdę tą samą drogą.

Emerson powiedział: „Każdy człowiek, którego spotykam, jest ode mnie w pewien sposób lepszy. Tak postrzegam ludzi."

Jeśli mógł tak myśleć Emerson, czyja i ty nie powinniśmy tysiąc razy bardziej starać się tak patrzeć na ludzi? Przestań myśleć o własnych dokonaniach i własnych życzeniach. Spróbuj dostrzec zalety drugiego człowieka. Potem zapomnij o pochlebstwach: szczerze i uczciwie dawaj wyraz uznaniu. „Aprobuj z serdecznością i nie szczędź pochwał", a ludzie zaczną kochać twoje słowa, chronić je jak skarb przez całe życie i powtarzać je latami, gdy ty dawno już o nich zapomnisz.

ZASADA DRUGA
Szczerze i uczciwie wyrażaj uznanie.

„TEN, KTO POTRAFI TO ZROBIĆ, MA ZA SOBĄ CAŁY ŚWIAT. TEN, KTO NIE POTRAFI, WĘDRUJE SAMOTNIE.”

Latem w Maine często chodziłem na ryby. Osobiście bardzo lubię truskawki ze śmietaną. Odkryłem jednak, że z jakichś dziwnych powodów ryby wolą robaki. Kiedy więc szedłem na ryby, nie myślałem o tym, czego chcę ja. Myślałem o tym, czego potrzebują one. Nie nadziewałem na haczyk truskawek w śmietanie. Zamiast tego umieszczałem przed rybim pyskiem robaka lub konika polnego i pytałem: „Czyż nie o to właśnie ci chodzi?”

Dlaczego nie kierować się tym samym zdrowym rozsądkiem, kiedy „łowimy” ludzi?

Właśnie to robił Lloyd George, premier Wielkiej Brytanii w czasie pierwszej wojny światowej. Kiedy ktoś pytał go, jak udało mu się pozostać na stanowisku, choć wszyscy inni przywódcy okresu wojennego (Wilson, Orlando i Clemenceau) dawno popadli w zapomnienie, odpowiadał, że gdyby miał wskazać jedną przyczynę, wymieniłby umiejętność używania właściwej przynęty dla danej ryby.

Dlaczego mamy mówić o tym, czego sami chcemy? To dziecinne. I bez sensu. Oczywiście, że interesuje cię to, czego chcesz. Interesuje cię to wiecznie. Ale innych nie interesuje to zupełnie! Niczym się od ciebie nie różnimy: interesuje nas to, czego chcemy my!

Jest jeden sposób, który pozwoli ci zdobyć wpływ na ludzi. Wystarczy mówić o tym, czego *oni* chcą, i pokazać im, jak mogą to osiągnąć.

Pamiętaj o tym jutro, kiedy będziesz próbował nakłonić kogoś, by coś zrobił. Jeśli na przykład nie chcesz, aby twoje dzieci paliły, nie wygłaszaj im kazań i nie mów o tym, czego chcesz ty. Wytłumacz im, że papierosy mogą wykluczyć je z drużyny koszykówki albo uniemożliwić wygranie na setkę w sprincie.

Warto zawsze o tym pamiętać bez względu na to, czy masz do czynienia z dziećmi, szympansami, czy cielakami. Kiedyś Ralph Waldo Emerson próbował wraz z synem wprowadzić cielę do obory. Popełniali jednak ten pospolity błąd myślenia tylko o swoich potrzebach: Emerson pchał, a jego syn ciągnął cielę. Ale cielak robił dokładnie to, co oni. Też myślał tylko o tym, czego chce, zaparł się więc na sztywnych nogach i odmówił zejścia z pastwiska. Ich zmaganiom przyglądała się irlandzka gosposia. Nie potrafiła ona, jak Emerson, pisać esejów i wierszy. Ale przynajmniej w tym przypadku miała więcej zdrowego rozsądku niż Emerson. Moglibyśmy powiedzieć, cielęcego rozsądku. Pomyślała bowiem o tym, czego chce cielak, i wsadziła mu do pyska palec. Zwierzę zaczęło ssać, a ona spokojnie doprowadziła je do obory.

Cokolwiek zrobiłeś od dnia swoich narodzin, zrobiłeś, ponieważ chciałeś. Pytasz o dzień, w którym przesłałeś sporą dotację dla Czerwonego Krzyża? To też nie jest wyjątek. Przeznaczyłeś pieniądze na Czerwony Krzyż, ponieważ chciałeś podać komuś pomocną dłoń, chciałeś dokonać pięknego, altruistycznego, świętego czynu. „Cokolwiek uczyniliście jednemu spośród tych braci moich najmniejszych, mnieście uczynili." Gdybyś bardziej pragnął pieniędzy niż tego szlachetnego uczucia, nigdy nie przesłałbyś tej dotacji. Oczywiście mogłeś też podarować te pieniądze, ponieważ wstyd ci było odmawiać albo poprosił cię o to twój klient. Jedno jest pewne. Dałeś pieniądze, bo chciałeś czegoś.

W swojej wspaniałej książce *Influencing Human Behavior* (Wpływ na ludzkie zachowanie) Harry A. Overstreet napisał: „Działanie bie-

rze początek w tym, czego silnie pożądamy... i najlepsza rada, jaką można dać przyszłym agitatorom, czy to w biznesie, w domu, w szkole, czy w polityce, jest następująca: najpierw wzbudź w drugich szczere pragnienie. Ten, kto potrafi to zrobić, ma za sobą cały świat. Ten, kto nie potrafi, wędruje samotnie.”

Andrew Carnegie, biedny szkocki chłopak, który zaczął od zarabiania dwóch centów za godzinę, a skończył na rozdaniu 365 milionów dolarów, wcześnie nauczył się, że jedyny sposób, by zdobyć wpływ na ludzi, to mówić o rzeczach, których oni chcą. Do szkoły chodził tylko przez cztery lata. Mimo to wiedział, jak radzić sobie z ludźmi.

Podam przykład. Jego siostra cioteczna zamartwiała się swoimi dwoma synami. Studiowali w Yale i byli tak zajęci własnymi sprawami, że zaniedbywali korespondencję z domem i nie wzruszały ich błagalne listy matki.

Andrew Carnegie założył się o 100 dolarów, że otrzyma od nich odpowiedź na swój list, nawet jeśli o to nie poprosi. Ktoś powiedział, że to niemożliwe. Napisał więc długi list wspominając w nim, że każdemu z siostrzeńców przesyła po 5 dolarów. Jednak wspomnianych pieniędzy nie dołączył do listu.

Odpowiedzi przyszły szybko. Dziękowali „drogiemu wujowi Andrew” za uprzejmy list. Reszty możecie się domyśleć.

Inny przykład perswazji pochodzi od Stana Novaka z Cleveland w Ohio, który uczestniczył w jednym z moich kursów. Kiedyś po powrocie z pracy do domu Stan zastał swojego najmłodszego syna Tima w salonie tupiącego w podłogę i wrzeszczącego. Następnego dnia miał zacząć chodzić do przedszkola i gwałtownie przeciw temu protestował. Normalnie Stan odesłałby dziecko do pokoju i nakazał mu iść do przedszkola. Dzieciak nie miałby wyboru. Jednak tego wieczoru Stan zdał sobie sprawę, że w ten sposób Tim nie rozpocząłby przedszkol-

nej edukacji w najlepszym stanie ducha. Usiadł więc i zaczął się zastanawiać: „Gdybym był Timem, co skłoniłoby mnie do pójścia do przedszkola?” Wraz z żoną Stan sporządził listę ciekawych *rzeczy,* które Tim będzie robił w przedszkolu: malowanie, śpiewanie piosenek, poznawanie nowych przyjaciół. Dopiero wtedy przystąpili do działania. „Wszyscy zaczęliśmy malować palcem po stole kuchennym – moja żona, mój starszy syn Bob no i ja. Bawiliśmy się wspaniale. Wkrótce Tim zaczął nas podglądać i wreszcie zapragnął się do nas przyłączyć. «O nie – mówiliśmy – najpierw musisz iść do przedszkola i nauczyć się malować.» Z całym entuzjazmem, na jaki było mnie stać, wymieniłem punkty z naszej listy i w przystępny sposób powiedziałem Timowi, jak fajnie będzie w przedszkolu. Następnego ranka sądziłem, że wstałem pierwszy. Kiedy zszedłem na dół, zastałem luna smacznie śpiącego w fotelu. Gdy spytałem, co tu robi, odparł, że nie chce się spóźnić do przedszkola. Entuzjazm całej rodziny wzbudził w Timie szczerą chęć, której nie potrafiłyby wzbudzić żadne nakazy czy groźby.”

Być może jutro będziesz musiał przekonać kogoś do zrobienia czegoś. Zanim do tego przystąpisz, zadaj sobie pytanie: „Jak mogę sprawić, by ten ktoś chciał to zrobić?”

To pytanie nie pozwala na przypadkowe działanie i pustą gadkę o tym, czego chcemy my. Kiedyś wynająłem na dwadzieścia wieczorów olbrzymią salę w jednym z nowojorskich hoteli, aby przeprowadzić tam serię wykładów. Na początku semestru otrzymałem nagle wiadomość, że muszę za wynajem zapłacić niemal trzy razy więcej niż uzgodniłem wcześniej. Wiadomość ta dotarła do mnie już po tym, jak wydrukowałem i rozesłałem zaproszenia i rozwiesiłem ogłoszenia.

Oczywiście, nie chciałem płacić więcej, ale jaki był sens mówienia ludziom z hotelu o tym, czego chciałem lub nie? Ich obchodziło tylko to, czego sami chcieli. W kilka dni później wybrałem się więc z wizytą do dyrektora hotelu.

– Byłem trochę zaskoczony, kiedy dostałem pański list – powiedziałem – ale wcale pana nie winię. Gdybym był na pana miejscu, napisałbym pewnie dokładnie taki sam list. Jako dyrektor hotelu musi pan myśleć o zyskach. Jeśli pan tego nie zrobi, zostanie pan prawdopodobnie zwolniony. I słusznie. Weźmy więc kartkę papieru i zróbmy rejestr zysków i strat, wynikających z podwyżki opłaty za salę.

Wziąłem kartkę papieru listowego, narysowałem przez środek pionową kreskę. Po jednej stronie napisałem „Zyski”, a po drugiej „Straty”. W kolumnie zyski napisałem „wolna sala”.

– Zyska pan to, że sala balowa będzie wolna, co pozwoli panu wynająć ją na zabawę lub zjazd. To wielka korzyść, bo za takie imprezy płaci się o wiele więcej niż za serię wykładów. Jeśli zajmę pańską salę balową przez dwadzieścia wieczorów w sezonie, z pewnością straci pan zyskowny interes – powiedziałem. – Przyjrzyjmy się teraz stratom. Po pierwsze, podwyższając opłatę, obniży ją pan, a w zasadzie w ogóle nie otrzyma, ponieważ nie mogę zapłacić kwoty, o którą pan prosi. Będę zmuszony odbyć swoje wykłady w innym miejscu. Jest też kolejna strata. Wykłady te przyciągają do pańskiego hotelu tłumy wykształconych, kulturalnych ludzi. To dla pana wspaniała reklama. Tak naprawdę, nawet gdyby wydał pan pięć tysięcy dolarów na reklamę, nie potrafiłby pan przyciągnąć do hotelu tylu ludzi, co moje wykłady. A to dla biznesu warte bardzo wiele, prawda?

Mówiąc to umieściłem w kolumnie „straty” odpowiednie dwa słowa i wręczyłem kartkę dyrektorowi hotelu.

– Chciałbym, aby pan dokładnie rozważył własne zyski i straty, i dał mi znać o ostatecznej decyzji.

Następnego dnia otrzymałem list informujący mnie, że opłata zostanie podniesiona tylko o 50%, a nie, jak chciał wcześniej, o trzysta. Zauważ, że uzyskałem tę redukcję nie wspominając nawet słowem o tym,

czego ja chcę. Przez cały czas mówiłem o tym, czego chce mój rozmówca i dzięki czemu może to osiągnąć.

Wyobraźmy sobie, że wpadłbym jak burza do jego biura i wrzasnął: „Co to ma znaczyć? Podniósł mi pan czynsz o 300%! A wie pan przecież, że bilety są już wysprzedane i ogłoszenia rozwieszone! 300%! Bzdura! Absurd! Nie zapłacę tego!"

Co by się wtedy stało? Rozgorzałaby kłótnia, obydwaj gotowalibyśmy się ze złości – a wiecie, jak zwykle kończą się kłótnie. Nawet gdybym przekonał go, że nie ma racji, duma nie pozwoliłaby mu ustąpić i wycofać się z podwyżki.

Oto jedna z najlepszych rad, jakiej kiedykolwiek udzielono na temat trudnej sztuki kontaktów z ludźmi. „Jeśli jest w ogóle jakiś sekret sukcesu – powiedział Henry Ford – leży on w umiejętności przyjęcia punktu widzenia innych i patrzeniu na rzeczy zarówno z pozycji rozmówcy, jak i własnej."

To bardzo dobra rada i chcę ją powtórzyć: *Jeśli jest w ogóle jakiś sekret sukcesu, leży on w umiejętności przyjęcia punktu widzenia innych i patrzeniu na rzeczy zarówno z pozycji rozmówcy, jak i własnej.*

To tak oczywiste, że każdy powinien dostrzec słuszność tego stwierdzenia na pierwszy rzut oka. A jednak 90% ludzi ignoruje tę radę w 90% przypadków.

Przykład? Przeczytaj jutro listy, które pojawią się na twoim biurku, a przekonasz się, że większość z nich łamie to podstawowe prawo zdrowego rozsądku. Weźmy na przykład list napisany przez szefa wydziału radiowego pewnej agencji reklamowej, posiadającej oddziały rozsiane po całym kontynencie północnoamerykańskim. (W nawiasach podałem moje własne reakcje na każdy akapit.)

Pan John Blank,
Blankville, Indiana
Drogi Panie Blank!

Nasza firma pragnie utrzymać swoją pozycję czołowej agencji reklamowej na rynku radiowym.

(Kogo, na Boga, obchodzi, czego chce twoja firma? Mam swoje własne problemy. Bank zamyka hipotekę na mój dom, mszycę zjadają mi malwy, wczoraj na giełdzie poniosłem stratę. Dziś rano uciekł mi pociąg piętnaście po ósmej, nie zaproszono mnie na wczorajsze przyjęcie u Jonesa, lekarz mówi mi, że mam wysokie ciśnienie, nerwicę i łupież. I co się dzieje? Przychodzę dziś rano do biura, zły jak osa, przeglądam pocztę i widzę, że jakiś cwaniaczek z Nowego Jorku truje mi, czego chce jego firma. O, gdyby tylko wiedział, jakie uczucia wywołuje jego list, wycofałby się z reklamy i zaczął produkować farbę okrętową.)

Zyski, jakie odnosi nasze przedsiębiorstwo w całym kraju, stanowią solidną gwarancję dla naszej sieci. Właśnie podpisaliśmy nowe umowy dotyczące obecności w eterze, co plasuje nas pośród najlepszych agencji reklamowych.

(Jesteś duży, bogaty i na samej górze, tak? I co z tego? Obchodzi mnie to tyle co zeszłoroczny śnieg, nawet jeśli twoja firma jest tak wielka jak Generał Motors, Generał Electric i generalicja armii Stanów Zjednoczonych razem wzięte. Gdybyś miał choć w połowie taki mózg jak koliber, wiedziałbyś, że mnie obchodzi tylko moja własna wielkość, a nie twoja. Cała ta gadka o własnej wielkości i nieprawdopodobnym sukcesie powoduje jedynie, że czuję się mały.)

Pragniemy promować nasze reklamy tuż po wiadomościach radiowych.

(Pragniecie, pragniecie! Dupki! Nie obchodzi mnie, czego pragniesz ty, tak jak nie obchodzą mnie pragnienia prezydenta Stanów Zjedno-

czonych. Zapamiętaj raz na zawsze, że mnie obchodzą moje własne pragnienia – a ty jak dotąd nie powiedziałeś o nich ani słowa w swoim głupi liście.)

Dlatego też prosimy, aby zechciał Pan umieścić naszą firmę na swojej liście preferencyjnej agencji reklamowych. Wykorzystamy każdy szczegół odpowiednio planując czas antenowy.

(Lista preferencyjna! Ale jesteś bezczelny. Najpierw swoją gadką sprawiasz, że czuję się malutki, a teraz chcesz, abym cię umieścił na liście preferencyjnej. I nawet nie mówisz „proszę"!)

Szybka odpowiedź na nasz list informująca nas o pańskich najnowszych poczynaniach będzie obopólnie korzystna.

(Ty idioto! Wysyłasz mi tani kawałek papieru, który jednocześnie otrzymują tysiące innych w całym kraju, i masz czelność prosić mnie, kiedy gryzę się hipoteką, malwami i ciśnieniem, żebym podyktował list do ciebie swojej sekretarce. I jeszcze każesz mi to zrobić szybko! A co to znaczy? Czy nie wiesz, że jestem co najmniej tak samo zajęty jak ty? A przynajmniej sądzę, że jestem. A skoro już o tym mowa, to kto dał ci prawo mi rozkazywać? Hrabia się znalazł! Mówisz, że to będzie obopólnie korzystne. Nareszcie dostrzegłeś mój punkt widzenia. Ale nie wspominasz, jak ja mam na tym skorzystać.)

z wyrazami szacunku
John Doe,
kierownik wydziału

P.S. Z pewnością zainteresuje Pana załączony wycinek prasowy z „Blankville Journal" i być może zechce Pan nadać go w Pańskiej stacji.

(Nareszcie! W postscriptum wspominasz coś, co może mi pomóc w moich problemach. Czemu nie zacząłeś swojego listu od wyjaśnienia,

dlaczego właściwie do mnie piszesz? Facet od reklamy, który pisze mi takiego gniota jak list otrzymany od ciebie, musi mieć coś nie tak ze zwieńczeniem rdzenia kręgowego! Nie potrzebujesz informacji o moich poczynaniach. Trzeba ci kwarty jodyny prosto do tarczycy!)

Widzieliście sami! Jeśli ludzie, którzy zajmują się reklamą i uważają się za specjalistów od namawiania do kupna różnych rzeczy, piszą takie listy, to czego mamy się spodziewać po rzeźniku, piekarzu czy mechaniku samochodowym?

A oto inny list, napisany przez szefa dużej firmy przewozowej do Edwarda Vermylena, jednego z uczestników mojego kursu. Jak sądzisz, jaki skutek mógł odnieść ten list? Przeczytaj go, a zdradzę ci to.

Pan Edward Vermylen,
A. Zerega's Sons, Inc.
28 Front St., Brooklyn, N.Y. 11201

Szanowny Panie!

Przeładunki na naszej bocznicy kolejowej są opóźnione, ponieważ znaczny procent całego towaru dociera do nas późno po południu. Ta sytuacja prowadzi do gromadzenia się pracy, zmusza nasz personel do nadgodzin, opóźnia transport i w niektórych przypadkach także fracht.

10 listopada otrzymaliśmy od Waszej firmy znaczną ilość elementów 510, które dotarły do nas o 16.20.

Prosimy o współpracę w unikaniu niepożądanych efektów późnej dostawy przesyłek. Chciałbym prosić o spowodowanie, by ciężarówki Pańskiej firmy z towarami w ilości takiej, jak wyżej wspomniana, docierały do nas wcześniej lub, jeśli to możliwe, by część transportu dostarczana była przed południem. Ciężarówki z Wa-

szymi towarami byłyby rozładowywane wówczas szybciej, a same towary odprawiane w dniu otrzymania, co niewątpliwie byłoby to korzystne dla Pańskiej firmy.

Z wyrazami szacunku

J. B., dyrektor

Po przeczytaniu tego listu pan Vermylen, kierownik działu sprzedaży w A. Zerega's Sons, Inc., przesłał go do mnie z następującym komentarzem:

List ten miał skutek dokładnie odwrotny od zamierzonego. Zaczyna się on od opisania problemów terminalu, które nas zupełnie nie obchodzą. Potem prosi się nas o współpracę zupełnie nie zastanawiając się, czy dla nas będzie to kłopotliwe, czy nie. Wreszcie w ostatnim akapicie wspomina się, że jeśli będziemy współpracować, przyczynimy się do podniesienia sprawności rozładunku Waszych ciężarówek i zagwarantujemy wysyłkę towaru w dniu dostarczenia.

Innymi słowy, to co jedynie nas interesuje, ledwie wspomniane jest na końcu, a całość listu budzi wrogość raczej niż wolę współpracy.

Zobaczmy, czy można przepisać i ulepszyć ten list. Nie traćmy czasu na pisanie o własnych problemach. Zgodnie z radą Henry'ego Forda spróbujmy „przyjąć punkt widzenia innych i patrzeć na rzeczy zarówno z pozycji rozmówcy, jak i własnej".

Oto moja własna wersja tego listu. Może nie jest doskonała, ale musisz przyznać, że lepsza.

Pan Edward Vermylen
A. Zerega's Sons, Inc.
28 Front St. Brooklyn, N.Y. 11201

Drogi Panie Vermylen!

Pańska firma jest jednym z naszych najlepszych klientów od czternastu lat. Oczywiste jest, że cieszy nas bardzo ta współpraca i chcielibyśmy obsługiwać Państwa w sposób, na jaki zasługujecie, a więc najszybciej jak tylko można. Jednak z przykrością stwierdzam, że trudno to zrealizować, kiedy wasze ciężarówki przywożą nam duże ładunki późnym popołudniem, jak miało to miejsce 10 listopada. Wielu innych klientów przekazuje nam transporty o tej porze, co powoduje zastoje. Oznacza to, że wasze ciężarówki przetrzymywane są przy rampach, czego wynikiem może być nawet opóźnienie frachtu.

To bardzo niedobrze, ale niestety nie da się tego uniknąć. Gdyby wasze ciężarówki parkowały przy rampach wcześniej, wasze dostawy byłyby rozładowane natychmiast, frachtem można by zająć się od ręki, a nasi pracownicy wcześniej wracając do domów mogliby degustować wspaniałe makarony i kluski, które produkuje Pańska firma.

Oczywiście, jeśli nie ma innej możliwości, z radością zajmiemy się przesyłkami Pańskiej firmy bez względu na porę dostarczenia ich do nas.

Ponieważ wiem, jak bardzo jest Pan zajęty, nie śmiem prosić o kłopotanie się odpowiedzią na ten List.

Z wyrazami szacunku

J. B., dyrektor.

Barbara Andersen, pracownica jednego z banków w Nowym Jorku, ze względu na zły stan zdrowia syna postanowiła przeprowadzić się do Phoenix w Arizonie. Stosując zasady, których nauczyła się na naszych kursach, wysłała do 12 banków w Phoenix następujący list:

Szanowni Państwo!

Sądzę, że tak szybko rozwijający się bank jak Wasz z pewnością zainteresuje moje dziesięcioletnie doświadczenie.

Obsługując różne operacje bankowe w Bankers Trust Company w Nowym Jorku zdobyłam doświadczenie, które pozwoliło mi objąć moje obecne stanowisko dyrektora oddziału. Przez lata pracy zdobyłam umiejętności niezbędne we wszystkich etapach pracy bankowej, włącznie z prowadzeniem depozytów, udzielaniem pożyczek, kredytów i administracją.

Przenoszę się do Phoenix w maju i jestem pewna, że mogę przyczynić się do rozwoju i wzrostu zysków Waszego banku. Będę w Phoenix przez cały tydzień począwszy od 3 kwietnia i byłabym wdzięczna za umożliwienie mi przekonania Państwa, że mogłabym dopomóc Waszemu bankowi w osiągnięciu planowanych celów.

Z poważaniem

Barbara L. Andersen

Jak sądzicie, czy pani Andersen otrzymała jakąś odpowiedź na ten list? Jedenaście z dwunastu banków zaprosiło ją na rozmowę i w końcu mogła wybierać spośród ofert kilku banków. Dlaczego? Pani Andersen nie pisała o tym, czego ona chce. W swoim liście proponowała tylko pomoc i skupiła się na potrzebach adresata. Podkreśliła jego, a nie własne pragnienia.

Tysiące zmęczonych, źle zarabiających i zniechęconych akwizytorów zdziera dziś zelówki na ulicach naszych miast. Dlaczego? Ponieważ zawsze myślą tylko o tym, do czego sami dążą. Nie zdają sobie sprawy z faktu, że ani ty, ani ja nie chcemy niczego kupować. Gdybyśmy chcieli, po prostu poszlibyśmy do sklepu. Jednak i ty, i ja jesteśmy

zawsze zainteresowani rozwiązaniem naszych problemów. I jeśli akwizytorzy wykażą, że ich towary lub usługi pomogą nam je rozwiązać, nie będą musieli nas namawiać do kupna. Sami kupimy. A klienci lubią czuć, że sami kupują jakiś towar, a nie że towar jest im sprzedawany.

Mimo to jednak wielu handlowców przez całe życie sprzedaje towary nie próbując spojrzeć na to z punktu widzenia klienta. Przez wiele lat mieszkałem w Forest Hilis, prywatnym osiedlu w centrum Nowego Jorku. Kiedyś wpadłem przypadkowo na pośrednika handlu nieruchomościami, który działał na tym terenie od wielu lat. Znał Forest Hilis dobrze, więc spytałem go w biegu, czy wie, jakie zbrojenie ma mój pokryty sztukaterią dom: metalowe czy drewniane. Nie wiedział i poradził mi coś, co i tak sam wiedziałem – że mogę to sprawdzić dzwoniąc do administracji Forest Hilis. Następnego ranka otrzymałem od niego list. Czy przekazał mi w nim potrzebną informację? Mógł ją przecież zdobyć przez telefon zaledwie w kilka sekund. Ale nie. Raz jeszcze poinformował mnie, że mogę zasięgnąć informacji telefonicznie, i zaproponował, abym powierzył mu swoje ubezpieczenie.

Nie chciał mi pomóc. Chciał pomóc tylko sobie.

J. Howard Lucas z Birmingham w Alabamie opowiadał kiedyś, jak dwóch różnych handlowców poradziło sobie z tą samą sytuacją:

„Kilka lat temu pracowałem w zarządzie pewnej małej firmy. Tuż obok nas miało siedzibę lokalne biuro pewnej firmy ubezpieczeniowej. Ich agenci mieli przydzielone obszary działania. Nasza firma przypadała dwóm. Jednego z nich będę nazywał Carl, a drugiego John.

Pewnego ranka Carl wpadł do naszego biura i wspomniał mimochodem, że jego firma właśnie uruchomiła nową formę ubezpieczenia

dla ludzi na kierowniczych stanowiskach. Sądził, że może nas to zainteresować, i zaproponował, że wróci, kiedy będzie miał na ten temat pełne informacje.

Tego samego dnia wracając z przerwy śniadaniowej spotkaliśmy na ulicy Johna. «Hej, Luke – krzyknął. – Poczekaj chwileczkę. Mam dla was wspaniałe wiadomości.” Podbiegł do nas i z podnieceniem zaczął opowiadać o ubezpieczeniu dla osób na stanowiskach kierowniczych, które jego firma właśnie tego dnia uruchomiła. (Chodziło o tę samą polisę, o której mówił wcześniej Carl.) Chciał, abyśmy mieli wystawione polisy jako jedni z pierwszych. Przekazał nam kilka istotnych faktów na temat zakresu polisy i zakończył słowami: «Polisa jest taką nowością, że jutro muszę poprosić kogoś z centrali o dokładne wyjaśnienie jej zasad. Ale już teraz możecie podpisać wnioski, to będę miał dla niego więcej danych.” Jego entuzjazm wywołał w nas autentyczną chęć posiadania tej polisy, choć nie znaliśmy szczegółów. Kiedy szczegóły były znane, potwierdziły interpretację Johna, i nie tylko sprzedał nam ubezpieczenie, ale później podwoił jego stawkę.

Mogliśmy je równie dobrze kupić od Carla, ale nie zrobił nic, aby wywołać w nas chęć jego posiadania.”

Świat pełen jest ludzi, którzy gonią za własnym zyskiem, więc ci nieliczni, którzy chcą uprzejmie i po prostu obsłużyć innych, mają olbrzymią przewagę. Są bezkonkurencyjni. Owen D. Young, znany prawnik i jeden z najlepszych amerykańskich biznesmenów, powiedział kiedyś: „Ludzie, którzy potrafią postawić się w położeniu innych i zrozumieć, jak myślą inni, nie muszą się martwić o przyszłość.”

Jeśli z lektury tej książki nauczysz się tylko jednego – umiejętności przyjmowania punktu widzenia innych ludzi i patrzenia na rzeczy ich oczami – jeśli wyniesiesz z lektury tylko tę jedną rzecz, może ona łatwo stać się kamieniem węgielnym pod budowę twojego nowego życia.

Przyjmowanie punktu widzenia drugiego człowieka i wzbudzanie w nim chęci do czegoś nie powinno być odbierane jako manipulowanie tą osobą, dążenie, by zrobiła coś z pożytkiem dla ciebie, choćby na własną szkodę. Każda z negocjujących stron powinna zyskać. W przypadku listów do pana Vermylena spełnienie proponowanych warunków przynosiło korzyść zarówno nadawcy, jak i odbiorcy. List pani Andersen sprawił, że bank zyskał cennego pracownika, a ona odpowiednią pracę. Również obie strony zyskały na transakcji opisanej przez pana Lucasa.

Kolejny przykład takiej sytuacji pochodzi od Michaela E. Whiddena, przedstawiciela Shell Oil Company w Warwick na Rhode Island. Mike chciał zostać sprzedawcą numer jeden w swoim okręgu, jednak pewna stacja obsługi wstrzymywała jego karierę. Prowadzona była przez starszego mężczyznę, który nie widział żadnego interesu w uporządkowaniu swojej stacji. Była ona w tak opłakanym stanie, że zyski spadały w zastraszającym tempie.

Człowiek ten nie przejmował się zupełnie prośbami Mika, by podnieść poziom stacji. Po wielu rozmowach od serca, z których żadna nie przyniosła rezultatu, Mike zdecydował się zaprosić szefa stacji do jednego z najlepszych punktów Shella w tym rejonie.

Wizyta uczyniła na nim takie wrażenie, że kiedy Mike odwiedził go następnym razem, nie poznał jego stacji; okazało się, że zanotowano także wzrost sprzedaży. Mike stał się wreszcie numerem jeden w swoim rejonie. Dyskusje i przekonywania nie odniosły skutku, natomiast pokazanie staruszkowi nowoczesnej stacji pomogło Mike'owi osiągnąć cel, ponieważ wzbudziło w nim chęć dorównania konkurentowi. Skorzystali na tym obydwaj – i Mike, i właściciel stacji.

Większość ludzi chodzi do szkół, w których uczą się czytać Wergiliusza po łacinie i poznają tajemnice rachunku różniczkowego. Jednak nigdy nie dowiadują się tam, jak funkcjonuje ich własny mózg. Kiedyś

prowadziłem kurs przemawiania dla młodych absolwentów college'u, którzy zaczynali pracę w Carrier Corporation, wielkim przedsiębiorstwie produkującym urządzenia klimatyzacyjne. Jeden z uczestników kursu namawiał kolegów, by w wolnych chwilach grali w koszykówkę. Oto co mówił mniej więcej:

„Chcę abyście poszli ze mną i pograli w koszykówkę. Lubię grać w koszykówkę, ale byłem w sali gimnastycznej kilka razy i nigdy nie udało mi się zebrać ludzi. Wczoraj wieczorem trzech z nas postanowiło porzucać piłkę i podbiłem sobie oko. Chciałbym, żebyśmy wszyscy dziś wieczorem pograli w koszykówkę."

Czy mówił o tym, czego chcieli? Nie chcesz przecież chodzić tam, gdzie nie przychodzą inni. Nie obchodzi cię też to, czego on chce. Nie chcesz też dorobić się siniaka pod okiem.

Czy mógłby pokazać ci, jak poprzez uprawianie sportu możesz zdobyć rzeczy, których chcesz? Oczywiście. Większa sprawność, poprawienie apetytu, jaśniejszy umysł, dobra zabawa.

Przypomnijmy sobie mądrą radę profesora Overstreeta: *Najpierw wzbudź w drugich szczerą chęć. Ten, kto potrafi to zrobić, ma za sobą cały świat. Ten, kto nie potrafi, wędruje samotnie.*

Jeden ze słuchaczy mojego kursu martwił się o swojego małego synka. Dziecko miało niedowagę i nie chciało jeść. Rodzice stosowali tradycyjne metody: „Mama chce, żebyś to zjadł", albo „Tata chce, żebyś wyrósł na wielkiego mężczyznę."

Czy chłopak przejmował się tymi prośbami? Mniej więcej tak jak ty ziarnkiem piasku na plaży.

Nikt, kto ma choć odrobinę zdrowego rozsądku, nie będzie się spodziewał, że trzyletni chłopiec zrozumie punkt widzenia trzydziesto-

letniego ojca. A jednak ojciec dokładnie tego oczekiwał. Absurd! I mój słuchacz wreszcie to dostrzegł. Zadał sobie pytanie: „Czego ten chłopiec chce?"

Odpowiedź na to pytanie nie była trudna. Jego syn miał rowerek na trzech kółkach, na którym uwielbiał jeździć przed domem w Brooklynie. Kilka domów dalej mieszkał większy chłopiec, byczek, który zrzucał malucha z rowerka i sam na nim jeździł.

Oczywiście, mały chłopiec przybiegał z płaczem do matki, która musiała wyjść, zdjąć silniejszego chłopca z roweru i wsadzić nań z powrotem syna.

Czego chciał mały chłopiec? Nie trzeba było Sherlocka Holmesa, aby odpowiedzieć na to pytanie. Jego duma, ambicja i chęć bycia ważnym (a więc wszystkie najsilniejsze uczucia) pchały go do zemsty, kazały mu zdzielić wroga w nos. I kiedy ojciec wyjaśnił chłopcu, że jeśli będzie jadł wszystko, co przygotuje mu matka, pewnego dnia pogoni kota silniejszemu chłopcu, gdy mu to wręcz obiecał, skończyły się wszelkie problemy z jedzeniem. Chłopiec zjadał szpinak, kapustę kiszoną, wędzone makrele – jadł słowem wszystko; w nagrodę miał stłuc silniejszego kolegę, który tak często go poniżał.

Po rozwiązaniu tego problemu rodzice stanęli wobec kolejnego. Chłopiec moczył się w łóżku.

Spał razem z babcią. Rankiem babcia budziła się, dotykała jego prześcieradła i mówiła: „Spójrz, Johnny, co znowu zrobiłeś." Chłopiec zawsze odpowiadał: „To nie ja, to ty to zrobiłaś."

Krzyki, baty, zawstydzanie, straszenie i pouczanie, że rodzicom się to nie podoba, nie pomagały. Łóżko było mokre każdego ranka. Rodzice zadali więc sobie pytanie: „Jak możemy sprawić, żeby Johnny przestał moczyć się w nocy?"

Czego chce?

Po pierwsze, chciał nosić piżamę jak tata, a nie koszulę nocną jak babcia. Babcia miała dosyć jego conocnych nalegań, chętnie więc zgodziła się kupić mu piżamę, jeśli tylko się poprawi. Po drugie, chciał mieć własne łóżko. I w tym przypadku babcia nie protestowała.

Matka zabrała chłopca do domu towarowego w Brooklynie i mrugnęła do sprzedawczyni.

– To jest mały dżentelmen, który chciałby zrobić zakupy.

– Czym mogę służyć, młody człowieku? – to mówiąc sprzedawczyni sprawiła, że poczuł się ważny.

Stanął na paluszkach i powiedział: – Chcę sobie kupić łóżko.

Matka mrugnęła znów do sprzedawczyni, gdy oglądał to, które chciała kupić, ta zaś namówiła chłopca do odpowiedniego zakupu.

Łóżko dostarczono do domu następnego dnia. Kiedy wieczorem wrócił ojciec, malec podbiegł do niego krzycząc:

– Tato, tato, chodź na górę i zobacz łóżko, które sobie kupiłem!

Oglądając łóżko ojciec zastosował się do zasady Charlesa Schwaba: był „serdeczny w aprobacie i nie szczędził pochwał”.

– Będziesz moczył to łóżko, prawda? – spytał wreszcie.

– O, nie. Tego łóżka nie będę moczył – powiedział chłopiec i dotrzymał obietnicy.

Sypiał teraz w piżamie jak prawdziwy mężczyzna. Chciał więc zachowywać się jak mężczyzna. I tak też zrobił.

Inny ojciec, K. T. Dutschmann, inżynier telekomunikacji i uczestnik jednego z moich kursów, nie mógł sprawić, aby jego trzyletnia córka jadła śniadanie. Zwykłe metody nie pomagały – ani prośby, ani groźby. Rodzice zadali więc sobie pytanie: „Jak możemy przekonać ją do jedzenia?”

Mała dziewczynka uwielbiała naśladować matkę i bawić się w gospodynię. Pewnego ranka posadzili ją więc na wysokim krześle i pozwolili samej przygotować śniadanie, stosując prosty chwyt psychologiczny. Ojciec wszedł do kuchni, kiedy dziewczynka mieszała owsiankę. „Spójrz, tato, dziś ja przygotowuję owsiankę” – powiedziała.

Zjadła dwie porcje bez namawiania i gróźb, ponieważ sama tego chciała. Poczuła się ważna i dorosła. Przygotowanie owsianki było dla niej sposobem samorealizacji.

William Winter powiedział kiedyś, że „samorealizacja jest dominującą potrzebą natury ludzkiej”. Dlaczego nie mielibyśmy zastosować psychologii w interesach? Kiedy wpadniemy na wspaniały pomysł, zamiast podkreślać na każdym kroku, że jest nasz, spróbujmy pozwolić innym, by uznali go za własny. Będzie im się wtedy podobał i być może zjedzą kilka porcji.

Pamiętaj: „Najpierw wzbudź w drugich szczerą chęć. Ten, kto potrafi to zrobić, ma za sobą cały świat. Ten, kto nie potrafi, wędruje samotnie.

ZASADA TRZECIA
Wzbudź w innych szczere chęci.

ZRÓB TO, A BĘDZIESZ WSZĘDZIE MIŁYM GOŚCIEM

Czy trzeba czytać tę książkę, aby zdobyć przyjaciół? A dlaczego nie miałbyś poznać sposobu najlepszego zdobywcy przyjaciół, jakiego kiedykolwiek znał świat? Kim jest? Możesz spotkać go jutro na ulicy. Kiedy znajdziesz się w odległości dziesięciu stóp od niego, zacznie merdać ogonem. A jeśli zatrzymasz się, aby go pogłaskać, omal nie wyskoczy ze skóry, żeby ci okazać, jak bardzo cię lubi. I możesz być pewien, że nic się za tym uczuciem nie kryje: nie chce ci nic sprzedać ani nie chce się za ciebie wydać.

Czy kiedykolwiek przyszło ci do głowy, że pies jest jedynym zwierzęciem, które nie musi zapracować na swoje utrzymanie? Kura znosi jajka, krowa daje mleko, a kanarek musi śpiewać. Pies zarabia na życie dając ci tylko jedno: miłość.

Kiedy miałem pięć lat, ojciec kupił mi za 15 centów małego rudawego szczeniaka. Był on światłem i radością mojego dzieciństwa. Każdego popołudnia około czwartej siadał na podwórzu i wlepiał swoje cudowne oczy w ścieżkę. Jak tylko usłyszał mój głos lub zobaczył mnie ciągnącego za sobą po piachu worek, rzucał się pędem pod górę, aby przywitać mnie skacząc z radości i szczekając w prawdziwym uniesieniu.

Tippy był moim nieodłącznym towarzyszem przez pięć lat. Potem przyszła tragiczna noc, której nigdy nie zapomnę. Zginął od pioruna 10 stóp ode mnie. Śmierć Tippy'ego była tragedią mojego dzieciństwa.

Ty nigdy nie czytałeś książek o psychologii, Tippy. Nie musiałeś. Wiedziałeś dzięki jakiemuś świętemu instynktowi, że więcej przyjaciół

można zdobyć przez dwa miesiące okazując ludziom szczere zainteresowanie niż przez dwa lata próbując sprawić, by ludzie zainteresowali się tobą. Niech mi wolno będzie to powtórzyć: Można zdobyć więcej przyjaciół w ciągu dwóch miesięcy po prostu interesując się innymi ludźmi niż w ciągu dwóch lat próbując zainteresować innych ludzi sobą.

A jednak równie często jak ja spotykasz ludzi, którzy idą przez życie usiłując wszelkimi sposobami zwrócić na siebie uwagę. Oczywiście, to do niczego nie prowadzi. Ludzie nie interesują się tobą. Nie interesują się też mną. O każdej porze dnia i nocy interesują się wyłącznie sobą.

Przedsiębiorstwo telefoniczne w Nowym Jorku przeprowadziło dokładne badania odbytych rozmów, aby ustalić, jakie słowo powtarza się w nich najczęściej. Łatwo zgadnąć: to zaimek osobowy: „ja", „ja", „ja". Użyto go 3900 razy w 500 rozmowach telefonicznych. „Ja", „ja", „ja".

Kiedy oglądasz fotografię grupową, na której jesteś i ty, kogo szukasz w pierwszej kolejności?

Jeśli próbujemy tylko zaimponować ludziom i wzbudzić ich zainteresowanie naszą osobą, nigdy nie zdobędziemy wielu szczerych przyjaciół. Przyjaźni nie zawiera się na tej zasadzie.

Napoleon próbował i podczas swego ostatniego spotkania z Józefiną powiedział: „Józefino, miałem w życiu tyle szczęścia, jak nikt inny na Ziemi. A jednak w tej chwili jesteś jedyną osobą na świecie, na której mogę polegać." Historycy zaś wątpią, czy i w tym przypadku nie mylił się.

Słynny wiedeński psycholog Alfred Adler napisał książkę pod tytułem *Wiat Life Should Mean to You* (Co życie powinno dla ciebie znaczyć).

Czytamy w niej: „Jednostka, która nie interesuje się innymi ludźmi, ma w życiu największe kłopoty i dostarcza najwięcej problemów innym ludziom. Właśnie na te osoby spadają wszystkie niepowodzenia."

Można przekopać się przez całe tomy literatury psychologicznej i nie napotkać stwierdzenia bardziej istotnego dla mnie i dla ciebie. Stwierdzenie Adlera jest tak ważne i tak pełne treści, że powtórzę je ponownie:

Jednostka, która nie interesuje się innymi ludźmi, ma w życiu największe kłopoty i dostarcza najwięcej problemów innym ludziom. Właśnie na te osoby spadają wszystkie niepowodzenia.

Kiedyś w University of New York uczęszczałem na kurs pisania opowiadań. Podczas kursu mieliśmy zajęcia z redaktorem jednego z najpoczytniejszych tygodników. Powiedział nam wtedy, że spośród tuzinów opowiadań, które codziennie przewijają się przez jego biurko, może po przeczytaniu kilku akapitów wybrać te, których autor lubi ludzi. „Jeśli autor nie lubi ludzi, ludzie nie będą lubić jego opowiadań" – powiedział.

Ten doświadczony redaktor dwukrotnie przerywał swój wykład, aby przeprosić nas za prawienie morałów. „Przemawiam do was jak wasz kaznodzieja. Ale pamiętajcie, że musicie interesować się innymi ludźmi, jeśli chcecie odnieść sukces pisząc opowiadania." Jeśli jest to prawda w odniesieniu do prozy, możesz być pewien, że jest to również prawda w przypadku kontaktów z żywymi ludźmi.

Spędziłem wieczór w garderobie Howarda Thurstona, kiedy po raz ostatni pojawił się on na Broadwayu. Thurston był niekoronowanym królem magików. Przez 40 lat podróżował po całym kraju tworząc iluzję, zadziwiając publiczność i zapierając jej dech w piersiach. Za bilety na jego pokazy zapłaciło ponad 60 milionów ludzi, co przyniosło mu dochód w wysokości ponad 52 milionów dolarów.

Poprosiłem pana Thurstona, aby zdradził mi sekret swojego sukcesu. Z pewnością nie zawdzięczał go szkole, ponieważ jako mały chłopak uciekł z domu i został włóczęgą. Podróżował „okazjami", sypiał w stogach siana i chodził od domu do domu, by zdobyć pożywienie. Czytać nauczył się patrząc z okien ciężarówek na drogowskazy.

Czy posiadł jakąś niezwykłą wiedzę na temat magii? Nie. Powiedział mi, że napisano o niej setki książek i wielu ludzi znało ten temat tak dobrze jak on. Jednak dwie rzeczy różniły go od innych. Po pierwsze, potrafił w świetle reflektorów ujawnić swoją osobowość. Był mistrzem. Znał naturę ludzką. Wszystko, co robił na scenie – gesty, intonacja, każde uniesienie brwi – było dokładnie wyreżyserowane i wyćwiczone, a ruchy miał opracowane co do sekundy. Jednak oprócz tego Thurston naprawdę interesował się ludźmi. Powiedział mi, że wielu magików stojąc przed publicznością myśli w duchu: „Oto jest przede mną banda idiotów, kupa wałów. Zrobię ich wszystkich w konia." Thurston miał zupełnie inne podejście. Wyznał mi, że zawsze wychodząc na scenę powtarzał sobie: „Jestem wdzięczny tym ludziom, że przyszli mnie zobaczyć. Dzięki nim mogę zarabiać na życie w całkiem znośny sposób. Dam im z siebie wszystko, na co mnie stać."

Powiedział, że nigdy nie stanął przed publicznością nie powtarzając sobie wcześniej: „Kocham moją publiczność. Kocham moją publiczność." Śmieszne? Absurdalne? Masz prawo sądzić, co chcesz. Ja tylko ci to przekazuję, bez komentarza, jako receptę stosowaną przez jednego z najsławniejszych magików wszechczasów.

George Dyke z North Warren w Pensylwanii zmuszony został do przejścia na emeryturę, ponieważ nowo zbudowana autostrada przebiegała rzez teren, na którym miał zakład usługowy. Wkrótce bezczynność stała się męcząca, wypełniał więc czas grą na skrzypcach. Zaczął chodzić po okolicy słuchając muzyki i rozmawiał z muzykami. Chociaż sam nie był wielkim skrzypkiem, zaprzyjaźnił się z wieloma z nich. Przystępował do różnych konkursów i szybko zaczął być znany

fanom muzyki country na wschodzie Stanów Zjednoczonych jako Wujek George, mistrz smyczka z hrabstwa Kinzua. Kiedy poznałem Wuja George'a, miał 72 lata i nie żałował ani jednej z przeżytych chwil. Nieustannie interesując się innymi ludźmi zbudował sobie zupełnie nowe życie w wieku, w którym większość uznaje swoje twórcze lata za minione.

Taki sam był też jeden z sekretów niezwykłej popularności Teodora Roosevelta. Kochała go nawet służba. Jego kamerdyner, James E. Amos, napisał o nim książkę zatytułowaną *Theodore Roosvelt, Hero to His Valet* (Theodore Roosevelt, ideał własnego kamerdynera). Właśnie tam Amos relacjonuje następujące wydarzenie:

Kiedyś moja żona zapytała prezydenta, jak wygląda przepiórka, ponieważ nigdy jej nie widziała. Prezydent opisał ptaka bardzo dokładnie. W jakiś czas później w naszym domku zadzwonił telefon. (Amos mieszkał wraz z żoną w małym domku na terenie posiadłości Roosevelta w Oyster Bay.) Żona podniosła słuchawkę; był to sam pan Roosevelt. Dzwonił, żeby jej donieść, że przed jej oknami siedzi właśnie przepiórka, i jeśli zaraz wyjrzy, może ją zobaczyć. Takie właśnie drobiazgi były dla niego bardzo charakterystyczne. Ilekroć przechodził obok naszego domku, nawet jeśli nas nie widział, wołał „Hop, hop, Annie", albo „Hop, hop, James!" W ten sposób okazywał nam swoją przyjaźń.

Jak pracownicy mogli nie lubić takiego człowieka? Jak ktokolwiek mógłby go nie lubić? Kiedyś Roosevelt zaszedł do Białego Domu pod nieobecność prezydenta Tafta i jego żony. Jego szczerą sympatię do ludzi widać było choćby w tym, że pamiętał imiona całej tamtejszej służby, nie wyłączając pomywaczek.

„Kiedy zobaczył jedną z kucharek, Alice – pisze Archie Burt – spytał ją, czy wciąż robi chleb kukurydziany. Odpowiedziała, że tak, ale bardzo rzadko i tylko dla służby, ponieważ nikt na górze go nie je.

– Nie wiedzą, co dobre – stwierdził Roosevelt. – I powiem o tym prezydentowi, kiedy go zobaczę.

Alice przyniosła mu kawałek chleba na talerzu. Jadł go w drodze do biura i witał napotkanych ogrodników i robotników...

Zwracał się do wszystkich tak samo jak niegdyś. Ike Hoover, który przez czterdzieści lat był odźwiernym w Białym Domu, powiedział ze łzami w oczach: «To jedyny szczęśliwy dzień, jaki się nam zdarzył od niemal dwóch lat. Nikt z nas nie zamieniłby go nawet na studolarowy banknot.»"

Podobny szacunek dla, wydawałoby się, nieważnych ludzi pomógł Edwardowi M. Sykesowi juniorowi z Chatham w New Jersey odzyskać klienta. „Wiele lat temu pośredniczyłem w sprzedaży towarów firmy Johnson & Johnson na terenie Massachusetts – opowiadał Edward. – Jednym z odbiorców był właściciel sklepu chemicznego w Hingham. Ilekroć się tam pojawiałem, zawsze najpierw rozmawiałem przez kilka minut z chłopcem podającym wodę sodową i sprzedawcą, a dopiero potem szedłem na górę zobaczyć się z właścicielem i przyjąć zamówienie. Pewnego dnia wszedłem do niego, by usłyszeć, że tracę czas, ponieważ nie interesuje go już kupno towarów J&J. Doszedł do wniosku, że firma koncentruje swoją działalność na sklepach spożywczych i dużych domach handlowych ze szkodą dla małych drogerii. Wyszedłem stamtąd jak zmyty i przez kilka godzin jeździłem po mieście, aby to przemyśleć. Wreszcie postanowiłem wrócić i przynajmniej spróbować wyjaśnić właścicielowi drogerii, jaka jest polityka firmy.

Wszedłem do sklepu i jak zwykle porozmawiałem z personelem. Na górze właściciel sklepu przywitał mnie uśmiechem. A potem dał mi zamówienie dwukrotnie wyższe niż zwykle. Spojrzałem na niego zaskoczony i spytałem, co wydarzyło się przez te kilka godzin od czasu mojej poprzedniej wizyty. W odpowiedzi wskazał na młodego czło-

wieka przy dystrybutorze wody sodowej i powiedział, że kiedy wyszedłem, chłopak przyszedł do niego i oświadczył, że jestem jednym z bardzo niewielu akwizytorów, którzy zadają sobie trud, by przywitać się z nim i innymi ludźmi w sklepie. Powiedział też, że jeśli którykolwiek akwizytor zasługuje na robienie z nim interesów, to właśnie ja. Właściciel sklepu zgodził się z tym i pozostał naszym lojalnym klientem. Nigdy nie zapomnę, że szczere zainteresowanie ludźmi jest najważniejszą cechą dobrego akwizytora. Najważniejszą cechą każdego z nas."

Przekonałem się na własnej skórze, że można pozyskać uwagę, czas i współpracę nawet najbardziej zajętych i niedostępnych ludzi, jeśli okaże się im szczere zainteresowanie. A oto przykład.

Wiele lat temu prowadziłem zajęcia z pisania w Brooklyn Institute of Arts and Sciences. Chcieliśmy zaprosić na zajęcia tak znanych i zajętych autorów, jak Kathleen Norris, Faunie Hurst, Ida Tarbell, Albert Payson Terhune i Rupert Hughes, aby podzielili się z nami swoim bezcennym doświadczeniem. W liście do nich napisaliśmy więc, że podziwiamy ich sztukę i bardzo chcemy uzyskać ich radę oraz dowiedzieć się czegoś o źródłach ich sukcesu.

Każdy z tych listów podpisany był przez około 150 studentów. Dopisaliśmy też, że zdajemy sobie sprawę, iż tak zajęci ludzie nie mają czasu na przygotowanie wykładów. Dołączyliśmy listę pytań, dotyczących ich samych i ich metod pracy, na które chcielibyśmy uzyskać odpowiedź. Podobało im się to. Zresztą, komu by się nie podobało? Opuścili więc domy i udali się w podróż do Brooklynu, aby ofiarować nam pomocną dłoń.

Dokładnie tą samą metodą przekonałem Leslie'ego M. Shawa, ministra finansów w gabinecie Teodora Roosevelta, George'a W. Wickershama, prokuratora generalnego w gabinecie Tafta, Williama Jenningsa Bryana, Franklina D. Roosevelta i wielu, wielu sławnych ludzi,

aby wygłosili wykłady dla słuchaczy moich kursów publicznego przemawiania.

Wszyscy – robotnicy w fabryce, urzędnicy w biurach, a nawet królowie na swoich tronach – lubimy, gdy inni nas podziwiają. Weźmy na przykład cesarza niemieckiego. Pod koniec pierwszej wojny światowej był on prawdopodobnie najbardziej pogardzanym i znienawidzonym człowiekiem na świecie. Nawet własny naród odwrócił się od niego, kiedy chcąc ocalić głowę uciekł do Holandii. Nienawiść do niego była tak silna, że miliony ludzi z przyjemnością rozerwałoby go na strzępy lub spaliło na stosie. I nagle pośród tego ognia nienawiści jeden mały chłopiec wysłał Kajzerowi szczery i prosty list pełen podziwu i uprzejmości. Chłopiec pisał, że bez względu na to, co myślą inni, on zawsze będzie kochał Wilhelma jako swojego cesarza. Cesarz bardzo się tym wzruszył i zaprosił chłopca do siebie. Chłopiec przyjechał razem z matką, cesarz szybko ją poślubił. Ten mały chłopiec nie wyczytał w książkach, jak zdobywać przyjaciół i zjednywać sobie ludzi. Wiedział to instynktownie.

Jeśli chcemy zdobyć przyjaciół, powinniśmy zacząć od robienia różnych rzeczy dla innych ludzi. Rzeczy, które wymagają czasu, wysiłku, bezinteresowności i uwagi. Kiedy księciem Windsoru był książę Walii, odbył on podróż do Ameryki Południowej. Zanim jednak wyruszył, przez kilka miesięcy uczył się hiszpańskiego, aby móc wygłaszać przemówienia w języku zrozumiałym dla gospodarzy. Za to szczerze go tam pokochano.

Przez lata starałem się dowiedzieć, kiedy obchodzą urodziny moi znajomi. Jak? Chociaż nie miałem żadnego pojęcia o astrologii, pytałem ich, czy wierzą, że data urodzin może mieć związek z charakterem. Potem prosiłem o podanie mi dnia i miesiąca urodzin. Jeśli odpowiedź brzmiała na przykład 24 listopada, powtarzałem to sobie kilka razy: „24 listopada. 24 listopada”. Jak tylko znajomy znikał, zapisywałem sobie jego nazwisko i tę datę, a później przepisywałem je

do specjalnego notatnika. Na początku każdego roku przepisywałem to do kalendarza, tak że później pamiętałem o nich bez trudności. Kiedy zbliżał się dzień czyichś urodzin, wysyłałem list lub telegram. Jakież wrażenie to robiło! Często byłem jedynym, który o tym pamiętał.

Jeśli chcemy zdobyć przyjaciół, powinniśmy witać się z ludźmi z ożywieniem i entuzjazmem. Zachowuj się w ten sposób również wtedy, gdy ktoś do ciebie dzwoni. Nie zapomnij wyrazić, jak się cieszysz, że go słyszysz. Wiele firm specjalnie szkoli telefonistki, aby potrafiły rozmawiać z klientami okazując im tonem głosu zainteresowanie i pełne zaangażowanie. Rozmówca będzie przekonany, że to firma zainteresowana jest jego osobą. Pamiętajmy o tym, kiedy jutro podniesiemy słuchawkę.

Okazując ludziom szczere zainteresowanie nie tylko pozyskasz przyjaciół, lecz sprawisz, że klienci będą lojalni wobec twojej firmy. W jednej z publikacji *(Eagle,* 31 III 1978 r.) Narodowy Bank Ameryki Północnej z Nowego Jorku zamieścił list podpisany przez klientkę nazwiskiem Madeline Rosedale:

„Chciałabym, abyście wiedzieli, jak bardzo cenię wasz personel. Wszyscy są tak uprzejmi, tak mili i tak pomocni! To bardzo przyjemne, że po oczekiwaniu w długiej kolejce urzędnik zawsze wita nas z niekłamaną uprzejmością. W zeszłym roku moja matka leżała przez 5 miesięcy w szpitalu. Ilekroć rozmawiałam z kasjerką Marią Petrucello, pytała mnie o stan zdrowia matki."

Czy ktokolwiek może wątpić, że pani Rosedale będzie nadal korzystać z usług tego banku?

Pracownik jednego z dużych nowojorskich banków Charles R. Walters miał sporządzić poufny raport na temat jednego z przedsiębiorstw. Była tylko jedna osoba, która mogła mu w tym pomóc. Gdy już sie-

dział w biurze prezesa przedsiębiorstwa, sekretarka weszła na chwilę mówiąc, że nie ma dziś żadnych znaczków.

– Zbieram znaczki do kolekcji mojego dwunastoletniego syna – wyjaśnił prezes.

Pan Walters przystąpił do pracy. Odpowiedzi prezesa były niejasne, mgliste i nieprecyzyjne. Nie chciał mówić i wydawało się, że nic go do tego nie zmusi. Rozmowa była więc krótka i bezowocna.

„Szczerze mówiąc, nie wiedziałem, co robić – powiedział pan Walters relacjonując to wydarzenie na zajęciach. – Nagle przypomniałem sobie: znaczki, dwunastoletni syn... Pomyślałem też sobie, że wydział współpracy z zagranicą naszego banku odrywał znaczki z listów napływających do nas z wszystkich kontynentów...

Następnego dnia znów odwiedziłem prezesa i wspomniałem, że mam kilka znaczków dla jego syna. Czy powitał mnie serdecznie? Oczywiście. Nie uścisnąłby mi chyba ręki z większym entuzjazmem, gdybym był kongresmanem. Promieniał uśmiechem i dobrą wolą «Mój George na pewno oszaleje na widok tego znaczka – mówił co chwilę, przeglądając zbiór. – A ten, niech pan tylko spojrzy! To skarb!»

Spędziliśmy pół godziny rozmawiając o znaczkach i oglądając zdjęcia jego syna. Potem poświęcił ponad godzinę na przekazanie mi wszystkich informacji, które były mi potrzebne. Nie musiałem go nawet o to prosić! Powiedział mi wszystko, co wie, a potem wezwał swoich pracowników i zadawał im dodatkowe pytania. Telefonował do niektórych wspólników. Zarzucił mnie wręcz faktami, cyframi, sprawozdaniami i korespondencją. Mówiąc językiem gazet, mógłbym to od niego wynosić wiadrami.”

A oto kolejny przykład. C. M. Knaphle junior z Filadelfii przez lata próbował sprzedać paliwo olbrzymiej sieci składów. Ale firma ta wciąż

kupowała paliwo od dystrybutora z innego miasta i Knaphle widział z okien swojego biura, jak przewozi je do składów. Na jednym z wykładów pan Knaphle wyrzucił z siebie całą wściekłość z tego powodu i nazwał sieć składów przekleństwem tego kraju.

Wciąż jednak nie wiedział, dlaczego nie chcą kupować od niego. Zaproponowałem mu więc, aby zmienił taktykę. I oto co się wydarzyło. W ramach zajęć zaaranżowaliśmy debatę, czy sieć składów przynosi więcej złego, czy dobrego.

Zgodnie z moją radą Knaphle miał ich bronić. Poszedł więc prosto do szefa sieci składów, których tak nienawidził, i powiedział: „Nie przyszedłem, by sprzedać paliwo. Przyszedłem prosić o przysługę. – Następnie powiedział o debacie i roli adwokata, jaką miał w niej odegrać. – Nie znalazłbym chyba człowieka, który mógłby powiedzieć mi o firmie więcej niż pan. Chcę wygrać tę debatę i bardzo będę wdzięczny za każdą pomoc, której może mi pan udzielić."

Reszta historii pana Knaphle przedstawia się następująco:

Poprosiłem tego człowieka o poświęcenie mi dokładnie minuty. Pod tym warunkiem zgodził się mnie przyjąć. Kiedy powiedziałem, o co chodzi, wskazał mi krzesło i rozmawiał ze mną dokładnie przez godzinę i czterdzieści siedem minut. Wezwał urzędnika, który napisał książkę na temat sieci. Napisał do Krajowego Zrzeszenia Sieci Składów, by udostępnili mi kopię protokołu ich ostatniego posiedzenia. Powiedział, że sieć składów jest naprawdę pożyteczna, że jest dumny z tego, co robi dla tysięcy ludzi. Oczy błyszczały mu, kiedy to mówił, i muszę przyznać, że z moimi oczami działo się to samo, gdy uzmysłowił mi fakty, o których wcześniej nawet nie pomyślałem.

Kiedy wychodziłem, odprowadził mnie do drzwi, położył rękę na ramieniu i życząc zwycięstwa w debacie poprosił, abym wpadł przy okazji i opowiedział mu, jak mi poszło. Pożegnał mnie mówiąc:

„I proszę też mnie odwiedzić późną wiosną. Chciałbym powierzyć panu zamówienie na paliwo."

Był to dla mnie niemal cud. Obiecał, że kupi ode mnie paliwo, choć nawet mu tego nie proponowałem. Przez dwie godziny osiągnąłem więcej tylko dzięki szczeremu zainteresowaniu się jego problemami, niż udało mi się zdziałać w ciągu dziesięciu lat, w czasie których próbowałem zainteresować go sobą i swoim produktem.

Nie odkrył pan nowej prawdy, panie Knaphle. Już dawno temu, sto lat przed Chrystusem, słynny rzymski poeta Publiusz Syrus zauważył: „Interesujemy się innymi, kiedy oni interesują się nami."

Okazanie zainteresowania – jak każda inna zasada kontaktów z ludźmi – musi być szczere. Musi opłacać się nie tylko temu, kto zainteresowanie okazuje, ale i temu, kto jest jego obiektem. To działa w obie strony i obie na tym zyskują.

Martin Ginsberg, który uczestniczył w naszym kursie na Long Island w Nowym Jorku, opowiedział kiedyś, jak okazane przez pielęgniarkę zainteresowanie wpłynęło na jego życie:

„Był to Dzień Dziękczynienia. Miałem 10 lat. Leżałem na oddziale szpitala miejskiego i następnego dnia miałem przejść poważną operację ortopedyczną. Wiedziałem, że nie mogę liczyć na nic więcej niż miesiące odizolowania, rekonwalescencji i bólu. Mój ojciec nie żył. Mieszkałem z matką w małym mieszkanku i żyliśmy z zasiłku. Matka nie mogła mnie tego dnia odwiedzić.

Z każdą godziną ogarniała mnie coraz większa samotność, rozpacz i strach. Wiedziałem, że matka jest w domu sama, że martwi się o mnie. Nie ma z nią kto porozmawiać, sama musi jeść posiłki i nie ma pieniędzy na świąteczny obiad. Łzy napłynęły mi do oczu, schowałem głowę pod poduszkę i naciągnąłem na nią koc.

Płakałem cicho, ale tak gorzko, że drżałem na całym ciele. Usłyszała mój płacz młoda pielęgniarka i podeszła do mnie. Odkryła mnie i zaczęła wycierać łzy z twarzy. Powiedziała, że czuje się bardzo samotna spędzając ten świąteczny dzień w pracy, z dala od rodziny. Spytała, czy zechciałbym zjeść z nią obiad. Przyniosła dwie tace pełne jedzenia: plasterki indyka, tłuczone ziemniaki i sos żurawinowy; na deser były lody. Rozmawiała ze mną i próbowała rozwiać moje obawy. I chociaż jej dyżur dawno się skończył, została ze mną prawie do północy. Bawiła się ze mną i rozmawiała, dopóki nie usnąłem.

Od tego czasu przeszło wiele Dni Dziękczynienia, ale żadnego z nich nie świętowałem bez wspomnienia tamtego właśnie, pełnego samotności i strachu oraz ciepła i czułości, które ofiarowane przez nieznajomą pomogły mi jakoś wytrzymać."

Jeśli chcesz, by lubili cię inni, jeśli chcesz nawiązać naprawdę szczerą przyjaźń, jeśli chcesz pomóc innym i jednocześnie sobie, miej zawsze w pamięci tę zasadę:

ZASADA CZWARTA
Okazuj ludziom szczere zainteresowanie.

JAK ZROBIĆ DOBRE WRAŻENIE

Na przyjęciu w Nowym Jorku pewna kobieta, która odziedziczyła spory majątek, chciała wywrzeć dobre wrażenie na każdym z gości. Miała na sobie sporą fortunę w postaci soboli, diamentów i pereł. Nie zrobiła jednak zupełnie nic z twarzą: gościło na niej samolubstwo i gorycz. Nie zdawała sobie sprawy z tego, co wie każdy: to, co nosimy na twarzy, jest o wiele ważniejsze od ubrań, które nosimy na grzbiecie.

Charles Schwab powiedział mi, że jego uśmiech wart jest miliony dolarów. I pewnie wiedział, co mówi. Jego osobowość, urok i umiejętność zjednywania sobie ludzi stanowiły źródło niezwykłego sukcesu. Jedną z najcudowniejszych cech Schwaba był jego zniewalający uśmiech.

Czyny są głośniejsze niż słowa, a uśmiech mówi zawsze: „Lubię cię. Czynisz mnie szczęśliwym. Cieszę się, że cię widzę."

Właśnie dlatego psy mają takie powodzenie. Tak bardzo cieszą się na nasz widok, że niemal wyskakują ze skóry. Naturalne jest więc, że one nas też cieszą.

Uśmiech dziecka działa dokładnie tak samo.

Czy kiedyś zdarzyło ci się siedzieć przed gabinetem lekarskim i patrzeć na posępne twarze oczekujących? Doktor Stephen K. Sproul, weterynarz z Raytown w Missouri, opowiedział mi kiedyś, jak wygląda typowy dzień w jego poczekalni podczas szczepień zwierząt. Nikt z nikim nie rozmawia i wszyscy myślą pewnie o dziesiątkach innych rzeczy, które mogliby robić zamiast „tracić czas" w tej poczekalni.

„Było tam sześć, może siedem osób, kiedy weszła młoda kobieta z dziewięcioletnim dzieckiem i małym kotkiem. Usiadła obok starszego mężczyzny co najmniej podenerwowanego długim oczekiwaniem na wizytę. Dziecko spojrzało na niego i obdarzyło go szczerym uśmiechem całą buzią, tak charakterystycznym dla dzieci.

I co zrobił ten mężczyzna? Oczywiście odpłacił dziecku uśmiechem i szybko nawiązał rozmowę z jego matką. Wkrótce do rozmowy włączyli się pozostali i prysnęło całe napięcie, a nudne oczekiwanie zmieniło się w przyjemne spotkanie."

Nieszczery grymas? Nie, na to nikogo nie nabierzesz. Poznajemy taki uśmiech – sztuczny i wyuczony – i odrzucamy go. Mówię o prawdziwym uśmiechu, serdecznym, który płynie gdzieś z głębi serca. Uśmiechu, dzięki któremu dobrze się sprzedamy.

Psycholog z University of Michigan, profesor James V. McConnell, tak wyraził się o uśmiechu: „Ludzie, którzy się śmieją, zwykle sprzedają, uczą się i pracują efektywniej oraz wychowują szczęśliwsze dzieci. W uśmiechu jest o wiele więcej informacji niż w ponurym grymasie. Właśnie dlatego zachęta jest skuteczniejszym bodźcem do nauki niż kara."

Kierowniczka działu kadr dużego domu towarowego w Nowym Jorku powiedziała mi, że chętniej zatrudni sprzedawcę, który nie skończył szkoły podstawowej, ale ma miły uśmiech, niż doktora filozofii z ponurą twarzą.

Siła uśmiechu jest olbrzymia, nawet jeśli nikt nie widzi, jak się śmiejemy. Firmy telefoniczne w całych Stanach Zjednoczonych mają program zwany „potęgą telefonu", który oferowany jest pracownikom używającym telefonu jako narzędzia przy sprzedaży towarów i usług. Podczas kursu słuchaczom mówi się, aby uśmiechali się rozmawiając przez telefon. Ten „uśmiech" będzie słychać w głosie mówiącego.

Kierownik działu komputerowego w jednym z przedsiębiorstw w Cincinnati w Ohio, Robert Cryer, opowiedział nam na zajęciach, jak udało mu się znaleźć pracownika na jedno z trudnych do obsadzenia stanowisk.

„Pilnie musiałem zatrudnić kogoś po doktoracie z informatyki do pracy w moim dziale. Wreszcie znalazłem młodego człowieka z idealnymi kwalifikacjami, który właśnie kończył studia doktorskie w Purdue University. Po kilku rozmowach telefonicznych dowiedziałem się, że ma już kilka ofert, w tym od kilku większych i bardziej znanych firm niż moja. Byłem zachwycony, że przyjął właśnie moją propozycję pracy. Kiedy już został zatrudniony, zapytałem go, dlaczego wybrał naszą ofertę. Zamyślił się przez chwilę i powiedział: «Chyba dlatego, że przedstawiciele innych firm mówili bardzo chłodnym, urzędowym tonem, z którego wynikało, że dokonują po prostu kolejnej transakcji. Pański głos brzmiał tak, jakby cieszył się pan z tego, że mnie słyszy, jakby naprawdę chciał pan, żebym stał się częścią tej firmy.» Zapewniam was, że do dzisiaj podnoszę słuchawkę telefonu z uśmiechem na ustach” – zakończył Cryer.

Prezes zarządu jednego z największych w Stanach Zjednoczonych przedsiębiorstw przemysłu gumowego zaobserwował, że ludzie rzadko odnoszą sukces w pracy, jeśli nie wykonują jej z przyjemnością. Przemysłowa drabina awansu nie potwierdza na ogół sloganu, że ciężka praca jest magicznym kluczem, który otwiera wszystkie drzwi. „Znam ludzi, którzy odnieśli sukces, ponieważ wykonywali swoje obowiązki dobrze się przy tym bawiąc. Widziałem też, jak później zabawa zamieniła się w pracę. Interesy zmarniały, a oni sami stracili radość z wykonywanej pracy, aż wreszcie przegrywali” – mówił. Spotykając ludzi musisz się autentycznie cieszyć, jeśli chcesz, aby oni także cieszyli się ze spotkania z tobą.

Tysiące razy na swoich kursach prosiłem biznesmenów, aby co godzinę uśmiechali się do kogoś tylko przez tydzień, a następnie opo-

wiedzieli podczas zajęć, jakie przyniosło to skutki. Czy w ogóle były jakieś rezultaty? Zobaczmy. Oto list od Williama B. Steinhardta, brokera na giełdzie nowojorskiej. Jego przypadek nie jest odosobniony. Przeciwnie, jest typowy dla setek innych.

„Jestem żonaty od ponad osiemnastu lat i w ciągu wszystkich tych lat rzadko uśmiechałem się do żony. Nie zdarzało mi się zamienić z nią więcej niż kilkanaście słów, zanim rano wyszedłem do pracy. Byłem jednym z największych mruków, jacy kiedykolwiek chodzili po Broadwayu.

Kiedy poprosił mnie pan, abym powiedział coś o moich doświadczeniach z uśmiechem, postanowiłem wypróbować, jak to działa. Następnego ranka czesząc się popatrzyłem na smutną gębę w lustrze i powiedziałem sobie: Bili, dzisiaj wywalisz ten kwaśny wyraz ze swojego pyska. Będziesz się uśmiechał i to od zaraz. Kiedy zszedłem na śniadanie, przywitałem moją żonę uśmiechem i słowami: «Dzień dobry, kochanie.”

Uprzedzał pan, że może być zaskoczona. Ale wyraził się pan zbyt delikatnie. Ona po prostu zgłupiała. Tak, była w stanie kompletnego szoku! Powiedziałem jej, że mam zamiar zawsze się tak zachowywać, i przez cały tydzień dotrzymałem słowa.

Całkiem zmieniło to moje życie. W ciągu tych kilku dni w naszym domu zagościło o wiele więcej szczęścia niż przez cały ostatni rok. Kiedy wchodzę do pracy, mówię z uśmiechem: «Dzień dobry», chłopcu w windzie. Uśmiecham się do portiera na dole. Uśmiecham się do kasjerki w metrze, kiedy czekam na resztę. Na giełdzie uśmiecham się do ludzi, którzy jeszcze do niedawna widzieli tylko napięcie na mojej twarzy.

Szybko odkryłem, że ludzie odpłacają mi uśmiechem za uśmiech. Nie traktuję już oschle tych, którzy przychodzą do mnie w sprawie skarg

i wniosków. Uśmiecham się do nich, kiedy mówią, i przekonałem się, że łatwiej jest wtedy osiągnąć kompromis. Odkryłem, że uśmiech przynosi mi pieniądze – wiele dolarów każdego dnia.

Dzielę biuro z innym brokerem. Jeden z jego ludzi to bardzo sympatyczny młody facet. Byłem tak podniecony osiągniętymi rezultatami, że postanowiłem powiedzieć mu o mojej nowej filozofii kontaktów z ludźmi. Wyznał mi wtedy, że kiedy po raz pierwszy wszedłem do biura i okazało się, że będę je dzielił z jego firmą, uznał mnie za okropnego gbura. I dopiero niedawno zmienił zdanie. Powiedział, że kiedy się śmieję, wyglądam naprawdę jak człowiek. Ze swojego sposobu działania wyeliminowałem też krytykowanie. Zamiast potępienia stosuję teraz pochwałę i uznanie. Przestałem mówić o tym, czego chcę ja sam. Próbuję całkowicie przyjąć punkt widzenia drugiej osoby. Wszystko to zrewolucjonizowało moje życie. Jestem zupełnie innym człowiekiem. Jestem szczęśliwszy i bogatszy. Bogatszy o nowe szczęście i nowych przyjaciół – a to przecież jedyne dwie rzeczy, które naprawdę się liczą."

A co zrobić, jeśli nie masz ochoty się uśmiechać? Dwie rzeczy. Po pierwsze, zmuś się do śmiechu. Kiedy jesteś sam, zmuś się do gwizdania lub nuć piosenkę. Zachowuj się tak, jakbyś już był szczęśliwy, a zobaczysz, że faktycznie będziesz szczęśliwy. Oto co pisze o tym filozof i psycholog William James: „Działanie wydaje się iść za uczuciem, ale w rzeczywistości działania i uczucia są równoczesne. Regulując działanie, które znajduje się pod bardziej bezpośrednią kontrolą woli, możemy pośrednio wpłynąć na uczucia, które nie są kierowane przez wolę. Tak więc jeśli nic nas nie cieszy, pewna i prosta recepta na odzyskanie radości życia brzmi: wyprostuj się, działaj i mów, jakbyś już był zadowolony..."

Wszyscy na świecie szukają szczęścia, a jest jeden tylko sposób, aby je znaleźć. Trzeba kontrolować swoje myśli. Szczęście nie przychodzi z zewnątrz. Zależy od tego, co jest w nas samych.

To, kim jesteś, gdzie jesteś, czym się zajmujesz i co w danej chwili robisz, nie czyni cię szczęśliwym lub nieszczęśliwym. Ważne jest to, co o tym wszystkim myślisz. Na przykład z dwóch ludzi znajdujących się dokładnie w tym samym miejscu i robiących to samo, posiadających tyle samo pieniędzy i taki sam prestiż, jeden może być szczęśliwy, a drugi nie. Dlaczego? Decyduje o tym ich psychika. Widziałem równie wiele szczęśliwych twarzy wśród wieśniaków pracujących za pomocą prymitywnych narzędzi w potwornych upałach tropiku, co w klimatyzowanych biurach Nowego Jorku, Chicago czy Los Angeles.

„Nie ma rzeczy złych lub dobrych, to myśl czyni je takimi" – powiedział Szekspir.

Abe Lincoln mawiał: „Ludzie są dokładnie tak szczęśliwi, jak myślą, że są." Miał rację. Na własne oczy przekonałem się o tej prawdzie na schodach stacji na Long Island w Nowym Jorku. Przede mną mniej więcej 30 lub 40 kalekich chłopców, wspierających się na laskach i kulach, próbowało sforsować schody. Jednego z nich trzeba było nieść. Zdumiał mnie ich śmiech i radość. Podzieliłem się tym z jednym z ich opiekunów. „Istotnie. Kiedy chłopiec zrozumie, że przez całe życie będzie kaleką, z początku doznaje szoku. Jednak gdy ten minie, zwykle poddaje się losowi i stara się być równie szczęśliwy jak inni chłopcy" – odpowiedział mi.

Miałem ochotę uchylić kapelusz przed tymi dziećmi. Była to dla mnie lekcja życia i mam nadzieję, że nigdy jej nie zapomnę.

Praca w zamkniętym gabinecie gdzieś w biurze nie tylko budzi uczucie samotności, ale i odbiera możliwość zaprzyjaźnienia się z innymi pracownikami firmy. Pani Maria Gonzalez z Guadalajary w Meksyku miała taką właśnie pracę. Zazdrościła tym, którzy pracowali z innymi, kiedy słyszała ich śmiech i wesołe rozmowy. Przez kilka pierwszych tygodni dyskretnie odwracała wzrok, gdy mijała ich na korytarzu.

Po kilku tygodniach powiedziała sobie: „Mario, nie możesz spodziewać się, że te kobiety przyjdą do ciebie. To ty musisz wyjść im naprzeciw.” Następnym razem wchodząc do bufetu uśmiechnęła się najjaśniej, jak tylko potrafiła, i pozdrowiła wszystkich przyjaznym: „Cześć, jak leci?”

Efekt był natychmiastowy. Ludzie odpowiadali na uśmiech i pozdrowienie, korytarz wydał się jaśniejszy, a praca o wiele przyjemniejsza. Nawiązała znajomości, z których część przerodziła się w przyjaźń. Jej praca i życie przynosiły jej więcej radości i szczęścia.

Przeczytaj uważnie mądre rady eseisty i publicysty Elberta Hubbarda, ale pamiętaj, że najdokładniejsza lektura w niczym ci nie pomoże, jeśli ich nie zastosujesz.

Ilekroć wychodzisz na zewnątrz miej radosną minę, noś głowę wysoko, jakbyś miał na niej koronę, i do samego dna nabieraj powietrze w płuca.

Upijaj się słońcem, witaj znajomych uśmiechem i w każdy uścisk dłoni wkładaj całą duszę. Nie obawiaj się, że zostaniesz źle zrozumiany, i nie trać ani minuty na myślenie o wrogach. Spróbuj jasno nakreślić sobie w umyśle cel, do którego zmierzasz, a potem skieruj się tam bez zbaczania z drogi. Nie przestawaj myśleć o wielkich i wspaniałych rzeczach, które chcesz zrobić, a wraz z upływem dni przekonasz się, że podświadomie chwytasz wszystkie sposobności do spełnienia marzeń, tak jak koralowce wychwytują z przepływającej fali wszystkie potrzebne im składniki. Wyobraź sobie zdolnego, uczciwego i pożytecznego człowieka, którym chcesz być, a idea ta z godziny na godzinę przemieni cię w takiego właśnie osobnika... Myśl jest najważniejsza. Utrzymuj się w tym myśleniu – bądź odważny, uczciwy i miej dobry charakter. Myśleć to właściwie tworzyć. Osiągamy wszystko, czego prawdziwie pożądamy, i każda szczera modlitwa jest wysłuchana. Stajemy się tacy jak ci, których nosimy w naszych sercach. Miej

radosną minę i noś dumnie koronę na swej głowie. Potrafimy z larwy zamienić się w motyla.

Starożytni Chińczycy byli bardzo mądrzy. Wiedzieli, jak funkcjonuje świat. Jedno z ich przysłów i ty, i ja powinniśmy mieć zawsze w pamięci: „Człowiek, który się nie uśmiecha, nie może otworzyć sklepu."

Twój uśmiech jest posłańcem twojej dobrej woli. Twój uśmiech rozjaśnia życie wszystkich, którzy go widzą. Dla kogoś, kto ogląda dziesiątki ponurych i zachmurzonych twarzy odwracających wzrok, twój uśmiech to promień słońca przebijający się przez chmury. Zwłaszcza gdy ten ktoś jest właśnie nękany przez szefa, klientów, nauczycieli, rodziców lub dzieci, twój uśmiech przypomni mu, że nie wszystko jest beznadziejne, że na świecie jest jeszcze radość.

Kilka lat temu kierownictwo jednego z domów towarowych w Nowym Jorku, zdając sobie sprawę z presji, pod jaką znajduje się personel w okresie bożonarodzeniowej gorączki zakupów, zamieścił w swoich reklamach następujący apel:

WARTOŚĆ UŚMIECHU
W ŚWIĘTA BOŻEGO NARODZENIA

Nic nie kosztuje, ale wiele daje.

Wzbogaca tych, którzy go otrzymują, nie zubażając tych, którzy go dają.

Trwa tylko chwilę, a pamięta się go czasem przez całe życie.

Nikt nie jest na tyle bogaty, by mógł bez niego żyć, i nikt nie jest tak biedny, by nie móc sobie nań pozwolić.

Przynosi szczęście do domu, decyduje o powodzeniu w interesach i jest hasłem dla przyjaciół.

Jest odpoczynkiem zmęczonych, światłem zniechęconych, słońcem smutnych i najlepszym, danym przez Naturę, środkiem na kłopoty. Jednak nie można go kupić, wyżebrać, pożyczyć ani ukraść, ponieważ dla nikogo nie stanowi żadnej wartości, dopóki się go nie podaruje.

I jeśli okaże się, że w gorączce przedświątecznych zakupów nasi sprzedawcy będą zbyt zmęczeni, aby obdarzyć was uśmiechem, czy możemy prosić, abyście podarowali im swój?

Nikt bowiem nie potrzebuje śmiać się tak bardzo jak ci, którym nie zostało już nic do dania!

ZASADA PIĄTA
Uśmiechaj się.

JEŚLI TEGO NIE ZROBISZ, WPĘDZISZ SIĘ W KŁOPOTY

W 1898 roku w hrabstwie Rockland w stanie Nowy Jork wydarzyła się tragedia. Zmarło dziecko i tego właśnie dnia miał się odbyć pogrzeb. Jim Farley wyszedł z domu do stajni, aby zaprząc konia. Ziemię pokrywał śnieg, a powietrze było chłodne i nieprzyjemne. Koń nie był chodzony przez wiele dni i kiedy został zabrany od koryta, szarpnął się ostro, wierzgnął nogami do tyłu i zabił Jima Farleya. Tak więc mała wioska miała dwa pogrzeby w jednym tygodniu.

Jim Farley zostawił żonę i trzech chłopców oraz ubezpieczenie na kilkaset dolarów.

Jego najstarszy syn Jim miał wtedy 10 lat. Podjął pracę w cegielni. Przesiewał piach i usypywał go w kopce oraz ustawiał cegły, by schły na słońcu. Jim nie miał szans na dobre wykształcenie. Jednak dzięki lojalności łatwo pozyskiwał sobie ludzi. Zajął się więc polityką i z upływem lat rozwinął nieprawdopodobną umiejętność zapamiętywania imion ludzi. Nigdy nie był nawet w budynku żadnego uniwersytetu. A jednak, zanim ukończył 46 lat, cztery uczelnie uhonorowały go tytułami naukowymi; został też przewodniczącym Narodowego Komitetu Demokratów oraz ministrem łączności Stanów Zjednoczonych.

Kiedyś w rozmowie z Jimem Farleyem zapytałem go o sekret jego sukcesu.

– Ciężka praca – odpowiedział.

– Nie wygłupiaj się – odparłem.

Wtedy spytał mnie, co moim zdaniem kryje się za jego sukcesem.

– Z tego co wiem, pamiętasz imiona i nazwiska tysiąca ludzi – rzekłem.

– Mylisz się. Potrafiłem zapamiętać imiona i nazwiska pięćdziesięciu tysięcy ludzi – usłyszałem w odpowiedzi.

Postaraj się to zrozumieć. Ta właśnie umiejętność pozwoliła panu Farleyowi wprowadzić do Białego Domu Franklina D. Roosevelta, kiedy w 1932 roku kierował jego kampanią wyborczą.

Podróżując po kraju jako akwizytor koncernu gipsu i wyrobów gipsowych oraz będąc urzędnikiem municypalnym w Stony Point, Jim Farley wypracował sobie przez lata system zapamiętywania imion. Początkowo był to bardzo prosty system. Ilekroć poznawał nową osobę, zapamiętywał jej imię oraz kilka podstawowych danych o rodzinie, interesach i poglądach politycznych. Z wszystkich tych danych tworzył coś w rodzaju obrazu tej osoby i przy kolejnym spotkaniu, nawet po roku, pytał przy powitaniu o rodzinę, a niekiedy także, czy nadal ma malwy w ogrodzie. Nic dziwnego, że zjednał sobie tłumy ludzi.

Kilka miesięcy przed rozpoczęciem kampanii prezydenckiej Roosevelta Jim Farley pisał setki listów dziennie do ludzi ze wszystkich zachodnich i południowo-zachodnich stanów kraju. Potem przez dziewiętnaście dni odwiedził dwadzieścia stanów, przejeżdżając 20 tysięcy mil. Głównie pociągiem, choć podróżował też powozem, samochodem i łodzią. Wpadał do miasta, spotykał się z ludźmi na śniadaniu lub obiedzie i zawsze odbywał „rozmowę od serca”.

Po powrocie na wschód otrzymał z każdego z odwiedzanych miejsc listę osób, z którymi rozmawiał, nadesłaną na jego prośbę. Zawierała ona w sumie tysiące nazwisk. A mimo to każda z tych osób miała

okazję zostać mile połechtana osobistym listem od Jima Farleya. Każdy z nich rozpoczynał się od imienia adresata, a wszystkie podpisane były „Jim".

Jim Farley wcześnie odkrył, że przeciętnego człowieka własne imię i nazwisko interesuje bardziej niż wszystkie pozostałe imiona i nazwiska na Ziemi razem wzięte. Zapamiętaj je więc i używaj, a skomplementujesz go w sposób subtelny i bardzo skuteczny. Jeśli jednak zapomnisz je lub przekręcisz, postawisz się w bardzo nieprzyjemnej sytuacji. Podam przykład. Kiedyś organizowałem kurs publicznego przemawiania, który miał się odbyć w Paryżu. Przygotowałem więc listy do wszystkich Amerykanów mieszkających w tym mieście. Francuskie maszynistki, które najwyraźniej nie władały angielskim zbyt biegle, porobiły masę błędów przy wypełnianiu załączonych formularzy. Od jednego z adresatów, dyrektora dużego banku amerykańskiego w Paryżu, otrzymałem potem list pełen wyrzutów, że jego nazwisko zostało błędnie napisane.

Czasem mamy kłopoty z zapamiętaniem nazwiska, zwłaszcza jeśli trudno się je wymawia. W takiej sytuacji wielu ludzi nawet nie próbuje się go nauczyć; w razie potrzeby nazywają jego posiadacza uproszczonym pseudonimem. Sid Levy miał klienta o nazwisku Nicodemus Papadoulos. Większość ludzi nazywała go po prostu Nick. Ale nie Levy.

„Przed wizytą powtórzyłem sobie kilka razy jego imię i nazwisko. Kiedy tam przyszedłem, przywitałem go pełnym brzmieniem nazwiska; był zszokowany. Zaniemówił na czas, który wydawał mi się wiecznością. Wreszcie ze łzami w oczach powiedział: «W ciągu piętnastu lat, które spędziłem w tym kraju, nikt nie zadał sobie trudu, aby zapamiętać, jak się nazywam.»"

A co było źródłem sukcesu Andrew Carnegie'ego? Nazywano go Królem Stali, a przecież on sam niewiele wiedział o produkcji tego meta-

lu. Miał setki pracujących dla niego ludzi, którzy znali się na tym znacznie lepiej niż on sam.

Potrafił jednak radzić sobie z ludźmi i to uczyniło go bogatym. Bardzo wcześnie ujawnił swój talent organizacyjny i geniusz przywódczy. Przed ukończeniem dziesiątego roku życia odkrył też, jak zaskakująco dużą wagę ludzie przywiązują do własnych imion i nazwisk. Wykorzystał ten fakt dla pozyskania sobie przyjaciół. Jako mały chłopiec, jeszcze w Szkocji, dostał królicę. Wkrótce miał całe stado królików i nic, czym mógłby je karmić. Wpadł jednak na wspaniały pomysł. Powiedział chłopcom i dziewczętom z sąsiedztwa, że jeśli zerwą wystarczającą ilość koniczyny i mlecza, nazwie małe króliki ich imionami.

Zadziałało magicznie i Carnegie nigdy o tym nie zapomniał.

Wiele lat później ta sama strategia w biznesie przyniosła mu miliony. Kiedyś na przykład chciał sprzedać szyny stalowe firmie kolejowej Pennsylvania Railroad. Prezesem tej firmy był J. Edgar Thomson. Andrew Carnegie zbudował wielką fabrykę stali w Pittsburghu i nazwał ją imieniem Thomsona – Edgar Thomson Steel Works.

A oto zagadka. Sprawdźmy, czy potrafisz ją rozwiązać. Od kogo J. Edgar Thomson kupił szyny stalowe, kiedy skończył mu się zapas? Od Searsa? Od Roebucka? Nie, nie. Źle. Spróbuj jeszcze raz!

Kiedy Camegie i George Pullman walczyli o pierwszeństwo w produkcji sypialnych wagonów kolejowych, Król Stali raz jeszcze przypomniał sobie historię z królikami.

Central Transportation Company, należąca do Andrew Catnegie'ego konkurowała z firmą Pullmana. Obydwaj chcieli uzyskać zamówienia na wagony sypialne od Union Pacific Railroad. Walka była bezlitosna – obniżali ceny do granic absurdu. O jakimkolwiek zysku nie było

mowy. I Carnegie, i Pullman wybrali się do Nowego Jorku na spotkanie z zarządem Union Pacific. Podczas spotkania w St. Nicholas Hotel Carnegie zapytał bez zbędnych wstępów:

– Panie Pullman, czy przypadkiem obydwaj nie robimy z siebie idiotów?

– Co pan chce przez to powiedzieć? – zdziwił się Pullman.

Carnegie zaproponował połączenie interesów. W żarliwych słowach przedstawił korzyści płynące z pracy ramię w ramię raczej niż przeciw sobie. Pullman słuchał uważnie, ale nie był do końca przekonany.

– A jak nazwałby pan tę nową firmę?

– Jak to jak? Naturalnie Pullman Palace Car Company – odparł Carnegie natychmiast. Twarz Pullmana pojaśniała.

– Zapraszam do mojego pokoju. Musimy o tym pomówić – powiedział. Ich rozmowa przeszła do historii przemysłu.

Jednym z sekretów popularności Andrew Carnegie'ego było zapamiętywanie i szanowanie nazwisk przyjaciół i współpracowników. Dumny był z faktu, że wielu robotników ze swoich fabryk znał z imienia i nazwiska, i chlubił się tym, że kiedy on sam kierował wszystkim, w żadnej z fabryk nie wybuchł strajk.

Benton Love, prezes Texas Commerce Bancshares twierdzi, że im większa jest firma, tym staje się chłodniejsza: „Jeden ze sposobów na ocieplenie stosunków w przedsiębiorstwie to zapamiętanie imion i nazwisk ludzi. Pracownik na kierowniczym stanowisku, który mówi mi, że nie potrafi zapamiętać imion swoich podwładnych, przyznaje tym samym, że nie wywiązuje się do końca ze swoich obowiązków i działa w próżni.”

Karen Kirsch z Rancho Palos Verdes w Kalifornii, stewardesa TWA, zawsze starała się zapamiętać nazwiska pasażerów w swojej kabinie i obsługując ich zwracała się do nich personalnie. Spotykało się to naturalnie z uznaniem pasażerów, wyrażanym bądź jej osobiście, bądź pracodawcy. Jeden z nich w liście do TWA napisał: „Nie latałem Waszymi liniami przez jakiś czas, ale teraz będę korzystać tylko z nich. Odniosłem bowiem wrażenie, że zależy Wam na ludziach, których przewozicie, a to dla mnie bardzo istotne."

Ludzie są tak dumni ze swych nazwisk, że za wszelką cenę chcą je uwiecznić. Nawet stary dobry P. T. Bamum, najlepszy showman swoich czasów, był zawiedziony brakiem synów, którzy zachowaliby jego nazwisko. Zapisał więc swojemu wnukowi C. H. Seeleyowi 25 tysięcy dolarów, jeśli przyjmie nazwisko Bamum Seeley.

Przez wieki magnaci i szlachta wspierali malarzy, muzyków, rzeźbiarzy i pisarzy, by ich dzieła dedykowane były mecenasom.

Biblioteki i muzea najbogatsze kolekcje zawdzięczają ludziom, którzy nie mogli znieść myśli, że ich nazwiska znikną z ludzkiej pamięci. New York Public Library ma kolekcje Astora i Lenoxa; Metropolitan Museum uwieczniło nazwiska Benjamina Altmanai J. P. Morgana. Niemal każdy kościół zdobią cudowne witraże upamiętniające nazwiska fundatorów. Na wielu budynkach uniwersyteckich wyryte są nazwiska ofiarodawców, którzy przeznaczyli na ten cel wielkie sumy.

Większość ludzi ma kłopoty z zapamiętaniem imion i nazwisk. Wynika to z faktu, że nie poświęcają oni dość czasu i energii, aby skoncentrować się, kilkakrotnie powtórzyć i utrwalić w pamięci nazwisko nowo poznanej osoby. Zwykle tłumaczą się nadmiarem zajęć.

Ale pewnie nie mają więcej obowiązków niż Franklin D. Roosevelt, który starał się zapamiętać nawet imiona mechaników samochodowych.

Chrysler skonstruował samochód specjalnie dla pana Roosevelta, ponieważ jego sparaliżowane nogi nie pozwalały mu używać samochodu seryjnego. Do Białego Domu dostarczył go W. F. Chamberlain, któremu towarzyszył mechanik. Leży przede mną list od pana Chamberlaina opisujący tę wizytę. „Wyjaśniłem prezydentowi Rooseveltowi – pisze pan Chamberlain – jak obchodzić się z mnóstwem specjalnych urządzeń w samochodzie. Ale od niego też wiele się dowiedziałem o trudnej sztuce obcowania z ludźmi.

Kiedy zajechałem do Białego Domu, prezydent był bardzo uprzejmy i radosny. Zwracając się do mnie używał mego imienia i nazwiska i szybko pozbyłem się skrępowania. Szczególnie sympatyczne wrażenie zrobiło na mnie jego żywe zainteresowanie wszystkim, co miałem mu do powiedzenia. Samochód skonstruowano tak, że można go było prowadzić tylko rękami. W czasie demonstracji zebrał się spory tłum gapiów. Wtedy prezydent powiedział głośno: «Jest cudowny. Wystarczy tylko nacisnąć guzik i już jedzie. Prowadzi się bez żadnego wysiłku. Nie wiem, jak to się dzieje, i gdybym miał czas, rozebrałbym go, by to sprawdzić, i potem ponownie złożył.»

Kiedy nadeszli podziwiać samochód przyjaciele i współpracownicy Roosevelta, prezydent zwrócił się do mnie: «Panie Chamberlain, bardzo jestem zobowiązany za pański czas i wysiłek, włożony w skonstruowanie tej maszyny. To było olbrzymie zadanie!» Zachwycał się chłodnicą, specjalnym lusterkiem wstecznym i zegarem. Dostrzegł dodatkowy reflektor, pochwalił gatunek podsufitki i konstrukcję fotela kierowcy oraz podziękował za specjalne walizy w bagażniku, z których każda nosiła jego inicjały.

Innymi słowy, nie pominął żadnego szczegółu, który wcześniej dokładnie zaplanowałem. Pokazał wszystkie swojej żonie, pannie Perkins, ministrowi pracy i własnej sekretarce. Nie pominął w rozmowie starego portiera Białego Domu, zwracając się do niego: «George, zechciej szczególnie dbać o te walizki.”

Kiedy skończyła się lekcja jazdy, prezydent przeprosił mnie mówiąc: «No, cóż, panie Chamberlain. Od pół godziny czeka na mnie Komitet Rezerw Federalnych. Obawiam się, że powinienem wracać do pracy.»

Zabrałem ze sobą do Białego Domu mechanika, którego przedstawiłem Rooseveltowi na samym początku. Do tej pory prezydent nie zamienił z nim słowa, słyszał więc jego nazwisko tylko raz. Mechanik ten to bardzo nieśmiały facet i przez cały czas trzymał się na uboczu. A jednak prezydent, zanim nas opuścił, podszedł do niego, uścisnął mu dłoń i podziękował mu za przybycie do Waszyngtonu, zwracając się doń pełnym imieniem i nazwiskiem! I nie było w tym nic sztucznego czy wymuszonego. On naprawdę był wdzięczny. To się czuło.

W kilka dni potem otrzymałem zdjęcie prezydenta z dedykacją i krótką odręczną notką, w której raz jeszcze podziękował za okazaną pomoc. Do dziś jest dla mnie tajemnicą, kiedy znalazł na to czas."

Franklin D. Roosevelt wiedział, że jednym z najprostszych i najbardziej oczywistych, a także najważniejszych sposobów na zjednanie sobie ludzi jest zapamiętanie ich imion i nazwisk oraz okazanie im, jak bardzo są ważni. A ilu z nas to robi?

Ciągle poznajemy nowych ludzi. Zamieniamy z nimi kilka zdań, a ich nazwiska umykają nam jeszcze przed końcem rozmowy.

Jedną z pierwszych rzeczy, jakich uczy się polityk, jest: „Zapamiętanie nazwiska wyborcy przynosi karierę męża stanu. Zapomnienie jego nazwiska przynosi zapomnienie." Umiejętność zapamiętywania nazwisk jest równie ważna w biznesie i codziennych kontaktach z ludźmi jak w polityce.

Cesarz Francji Napoleon III, bratanek wielkiego Napoleona, chwalił się, że mimo nawału monarszych obowiązków potrafił zapamiętać nazwisko każdej spotkanej osoby.

Jaką stosował technikę? To proste. Jeśli ktoś przedstawił się niewyraźnie, mówił: „Bardzo przepraszam, nie usłyszałem. Czy może pan powtórzyć nazwisko?" A jeśli nazwisko brzmiało dziwnie czy obco, zawsze pytał: „Jak się to pisze?"

Podczas rozmowy wymawiał to nazwisko kilkakrotnie i starał się skojarzyć je z cechami charakteru, zachowaniem i wyglądem jego posiadacza.

Jeśli był to ktoś ważny, Napoleon lu zadawał sobie jeszcze większy trud: gdy tylko zostawał sam. Jego Cesarska Wysokość zapisywał nazwisko na kawałku papieru, patrzył na nie, koncentrował się i utrwalał je w pamięci, po czym darł kartkę. W ten sposób zapamiętywał zarówno jego brzmienie, jak i zapis.

Oczywiście, wszystko to wymaga czasu, ale jak powiedział Emerson, „dobre maniery składają się z drobnych poświęceń".

Pamiętanie i posługiwanie się w rozmowie imionami i nazwiskami rozmówców nie jest zaletą wyłącznie królów i szefów wielkich korporacji przemysłowych. Potrzebne jest nam wszystkim. Ken Nottingham, pracownik Generał Motors z Indiany, zwykle jadał lunch w stołówce pracowniczej. Zauważył, że bufetowa zawsze jest naburmuszona „Robiła przez cały czas kanapki i ja oznaczałem dla niej jeszcze jedną kanapkę. Powiedziałem, co ma mi podać. Zważyła szynkę, dodała jeden liść sałaty i kilka frytek i wręczyła mi talerz. Następnego dnia wszystko było tak samo. Ta sama kobieta i ta sama nachmurzona twarz. Była tylko jedna różnica: zauważyłem plakietkę z jej imieniem. «Hello, Eunice» – powiedziałem z uśmiechem przed zamówieniem. I co się stało? Zapomniała o wadze. Nałożyła kupę szynki, trzy liście sałaty, a frytki nakładała tak długo, że zaczęły spadać z talerza."

Powinniśmy zdawać sobie sprawę ze znaczenia imienia i nazwiska i zawsze pamiętać, że są one święte i stanowią wyłączną własność czło-

wieka, z którym rozmawiamy. Niczyją inną! Nazwisko i imię odróżnia jednostkę od innych, czyni ją jedyną pośród wszystkich ludzi. Informacja, której udzielamy, lub przedstawiana przez nas prośba nabiera specjalnej wagi, jeśli dodamy do niej nazwisko i imię naszego rozmówcy. Od kelnerki po prezesa – zapamiętane nazwisko uczyni cuda w naszych kontaktach z nimi.

ZASADA SZÓSTA
Pamiętaj, że własne nazwisko to dla człowieka
najsłodsze i najważniejsze spośród
wszystkich słów świata.

JAK ZOSTAĆ DOBRYM ROZMÓWCĄ

Jakiś czas temu byłem na przyjęciu brydżowym. Nie gram w brydża, lecz na szczęście była tam kobieta, która również nie grała. Kobieta ta odkryła, że byłem szefem Lowella Thomasa, zanim odszedł do pracy w radiu, i że wiele podróżując po Europie pomagałem mu w przygotowaniu ilustrowanych pogadanek podróżniczych, które wtedy wygłaszał.

– Och, panie Carnegie, po prostu musi mi pan opowiedzieć o wszystkich cudownych miejscach, które pan odwiedził, i rzeczach, które pan tam widział.

Kiedy usiedliśmy na sofie, powiedziała mimochodem, że wraz z mężem właśnie wróciła z podróży do Afryki.

– Afryka! Zawsze chciałem tam pojechać, ale nigdy nie dotarłem, jeśli nie liczyć 24 godzin w Algierze. Czy zwiedzała pani? Tak? Szczęśliwa! Zazdroszczę pani. Proszę mi o tym opowiedzieć! – rzekłem.

Mówiła przez czterdzieści pięć minut. Nie pytała mnie już, gdzie byłem i co widziałem. Nie chciała słuchać o moich podróżach. Szukała tylko zainteresowanego słuchacza, przed którym mogłaby pochwalić się i opowiedzieć, gdzie ona była.

Czy różniła się od innych ludzi? Nie. Wielu ludzi postępuje jak ona.

Na obiedzie wydanym kiedyś przez jednego z nowojorskich wydawców spotkałem sławnego botanika. Nigdy wcześniej nie rozmawiałem z człowiekiem tego fachu i rozmowa była fascynująca. Siedzia-

łem na brzegu swojego krzesła i słuchałem, jak opowiada o egzotycznych roślinach, eksperymentach prowadzących do rozwijania nowych form życia roślinnego i roślinach doniczkowych (powiedział mi wiele ciekawych rzeczy nawet o zwykłym ziemniaku). Miałem wtedy wiele roślin doniczkowych i był na tyle uprzejmy, że poradził mi, jak uniknąć niektórych związanych z nimi kłopotów.

Na tym przyjęciu było mnóstwo innych gości, ale złamałem wszystkie zasady dobrego wychowania i zignorowałem ich. Przez cały czas rozmawiałem z botanikiem. O północy pożegnałem się ze wszystkimi i wyszedłem. Po moim wyjściu botanik skierował do gospodarza wiele miłych słów pod moim adresem: że jestem bardzo inteligentny i mnóstwo jeszcze innych, a zakończył stwierdzeniem, że jestem „najwspanialszym rozmówcą".

„Wspaniały rozmówca? Przecież prawie się nie odzywałem? Nawet gdybym chciał, nie mógłbym odezwać się nie zmieniając tematu, ponieważ o botanice wiem tyle co o anatomii pingwinów. Robiłem tylko jedno: słuchałem z uwagą. I on to czuł. I oczywiście sprawiało mu to przyjemność. Uważne słuchanie jest bowiem największym komplementem dla mówiącego.

Jack Woodford w książce Strangers in Love (Zakochani nieznajomi) napisał, że „tylko niewielu ludzi odpornych jest na pochlebstwo ukryte w poświęcaniu im najwyższej uwagi". Ja w rozmowie z botanikiem posunąłem się dalej: słuchałem z „serdeczną aprobatą i szczerą pochwałą".

Powiedziałem mu, że rozmowa sprawiła mi prawdziwą przyjemność i wiele się dowiedziałem – i tak było. Wyraziłem ubolewanie, iż nie posiadam jego wiedzy – i naprawdę żałuję. Powiedziałem, że chciałbym razem z nim włóczyć się po polach – bo chciałbym. Powiedziałem, że z przyjemnością zobaczyłbym się z nim jeszcze raz – i zobaczyłem się.

Tak więc sprawiłem, że uznał mnie za świetnego rozmówcę, choć tak naprawdę byłem jedynie świetnym słuchaczem i tylko od czasu do czasu zachęcałem go do mówienia.

Jaki jest sekret, tajemnica skutecznej rozmowy w interesach? Były rektor Harvardu Charles W. Eliot, stwierdził: „Nie ma żadnej cudownej recepty na skuteczną rozmowę w interesach... Bardzo ważne jest poświęcenie wyłącznej uwagi rozmówcy. Nic nie schlebia nam bardziej niż to."

Sam Eliot był niedoścignionym mistrzem sztuki słuchania. Henry James, jeden z największych powieściopisarzy amerykańskich, tak go wspomina:

„Słuchanie w wykonaniu doktora Eliota nie było po prostu pozostawaniem w milczeniu; było aktywne. Siedział wyprostowany z rękami opartymi na udach. Nie wykonywał żadnych ruchów z wyjątkiem szybszego lub wolniejszego kręcenia młynka kciukami. Patrzył rozmówcy prosto w oczy i wydawało się, że słucha nie tylko za pomocą uszu, ale i oczu. Słuchał całym swoim umysłem i z uwagą śledził wszystko to, co miałeś mu do powiedzenia... Po takim seansie każdy, kto z nim rozmawiał, czuł, że powiedział wszystko, co miał do powiedzenia."

Mówi samo za siebie, prawda? Nie musisz być absolwentem Harvardu, aby to odkryć. A jednak i ty, i ja dobrze znamy właścicieli domów towarowych, którzy wynajmują kosztowne budynki, sprzedają towar po przyzwoitych cenach, szykują atrakcyjne wystawy, wydają tysiące dolarów na reklamę, a w końcu zatrudniają sprzedawców, którzy przerywają klientowi w pół zdania, denerwują, i wszystko bierze w łeb. Pewien dom towarowy w Chicago omal nie stracił stałej klientki, która co roku zostawiała tam kilka tysięcy dolarów, ponieważ jeden ze sprzedawców nie umiał słuchać. Pani Henrietta Douglas, jedna ze słuchaczek mojego kursu w Chicago, kupiła płaszcz na wyprzedaży.

Kiedy przyniosła go do domu, zauważyła dziurę w podszewce. Następnego dnia poprosiła więc sprzedawczynię, aby go wymieniła. Ta jednak nie chciała nawet o tym słyszeć.

– Kupiła to pani po okazyjnej cenie – powiedziała i wskazała na napis na ścianie. – Proszę to sobie przeczytać. Nie uwzględnia się reklamacji – wrzeszczała.

– Skoro pani kupiła, to musi pani go zatrzymać. Niech pani sama zszyje podszewkę.

– Ale to towar uszkodzony – narzekała pani Douglas.

– Bez różnicy – przerwała ekspedientka. – Jak nie ma reklamacji, to nie ma.

Pani Douglas, poruszona do żywego, właśnie miała wyjść przysięgając sobie, że nigdy więcej nie wejdzie do tego sklepu, kiedy zauważyła ją i przywitała właścicielka domu towarowego, która pamiętała ją od wielu lat jako wspaniałą i hojną klientkę. Pani Douglas powiedziała jej, co zaszło.

Ta uważnie wysłuchała opowiadania, obejrzała płaszcz i rzekła:

– Przy wyprzedaży nie uwzględniamy reklamacji, ponieważ chcemy pozbyć się towaru pod koniec sezonu. Ale nie dotyczy to towarów uszkodzonych. Oczywiście zszyjemy lub wymienimy podszewkę, albo – jeśli pani woli – zwrócimy pieniądze.

Jaka różnica w podejściu! Gdyby ta kobieta nie pojawiła się w odpowiednim momencie, sklep utraciłby na zawsze stałą i dobrą klientkę.

W życiu rodzinnym umiejętność słuchania jest tak samo ważna jak w interesach. Pracująca w firmie Croton-on-Hudson w Nowym Jorku Millie Esposito postanowiła słuchać uważnie, ilekroć dzieci chcą

jej coś powiedzieć. Pewnego wieczoru siedziała w kuchni ze swoim synem Robertem. Po krótkiej rozmowie na jakiś temat chłopiec powiedział:

– Wiem, że bardzo mnie kochasz, mamo.

– Oczywiście, że bardzo cię kocham. Czy wątpiłeś w to? – spytała wzruszona pani Esposito.

– Nie, ale wiem, że naprawdę mnie kochasz, bo jak chcę z tobą porozmawiać, rzucasz wszystko i słuchasz mnie – usłyszała w odpowiedzi.

Nawet chorobliwi pieniacze często miękną i dają się uspokoić, gdy mają przed sobą cierpliwego i współczującego słuchacza, który nie protestuje, kiedy władczym głosem wyrażają oburzenie i wypluwają z siebie jad.

Przedsiębiorstwo telekomunikacyjne New York Telephone Company przed kilku laty odkryło pośród swych klientów pieniacza, który jak nikt i nigdy sklął inkasenta. A klął potwornie! Wpadał w szał. Groził, że powyrywa wszystkie kable telefoniczne. Odmówił płacenia kwot, które według niego były naliczone błędnie. Pisał listy do gazet i złożył mnóstwo skarg w urzędach. Wytoczył też firmie kilka procesów.

Wreszcie przedsiębiorstwo wysłało na rozmowę z nim jednego ze swoich najlepszych ludzi, specjalistę do trudnych spraw. Ten wysłuchał spokojnie wrzasków, pozwalając klientowi wygłosić całą tyradę. Słuchał i przytakiwał ze współczuciem i zrozumieniem.

Na moich zajęciach tak relacjonował to wydarzenie: „On wrzeszczał, a ja słuchałem spokojnie przez prawie trzy godziny. Poszedłem do niego jeszcze raz i otrzymałem kolejną porcję wrzasków. W sumie odwiedziłem go cztery razy. Pod koniec czwartego spotkania zgodzi-

łem się zostać członkiem założycielem organizacji, którą planował utworzyć. Miało to być Stowarzyszenie Ochrony Abonentów Telefonicznych. O ile mi wiadomo, do dziś jestem jedynym członkiem tej organizacji, jeśli nie liczyć tego klienta.

Słuchałem ze zrozumieniem i zgadzałem się z każdym jego stwierdzeniem. Żaden inkasent go tak nie potraktował i dlatego stał się niemal przyjazny. O sprawie, z którą do niego przyszedłem, nie wspomnieliśmy podczas pierwszej, drugiej, a nawet trzeciej wizyty. Ale za czwartym razem wyjaśniłem ją do końca. Zapłacił wszystkie rachunki i po raz pierwszy w historii swoich wojen z naszą firmą zgodził się wycofać skargę, którą złożył na nas w Komisji do Spraw Usług."

Niewątpliwie ów pan uważał się za wojownika słusznej sprawy, obrońcę bezdusznie naruszanych praw obywatelskich. Jednak w rzeczywistości jego działania wynikały z potrzeby poczucia ważności. Początkowo zaspokajał ją awanturując się i narzekając. Jego wyimaginowane krzywdy rozpłynęły się, gdy pracownik firmy telekomunikacyjnej pozwolił mu wyżyć się inaczej.

Pewnego ranka wiele lat temu wściekły klient wpadł jak burza do biura Juliana F. Detmera, właściciela Detmer Woolen Company, która miała się później stać jednym z największych dystrybutorów wełny i materiałów krawieckich.

„Człowiek ten był nam winien niewielką sumę pieniędzy – opowiadał pan Detmer. – Choć zaprzeczał temu, wiedzieliśmy, że nie ma racji. Po otrzymaniu kilku listów z naszego wydziału finansowego wściekł się, przyjechał do Chicago i wpadł do mojego biura nie tylko, by poinformować, że nie ma zamiaru zapłacić rachunku, ale również zadeklarować, że nigdy więcej nie kupi niczego nawet za jednego dolara od firmy Detmer Woolen Company. Cierpliwie wysłuchałem wszystkiego, co miał do powiedzenia. Kusiło mnie, żeby mu prze-

rwać, ale wiedziałem, że nic dobrego by z tego nie wyniknęło. Pozwoliłem mu więc wygadać się. Kiedy trochę ochłonął, powiedziałem spokojnie:

– Dziękuję, że zadał pan sobie trud i przyjechał do Chicago, aby mi to wszystko powiedzieć. Wyświadczył mi pan wielką przysługę, bo skoro nasi księgowi wyprowadzili z równowagi pana, mogą równie dobrze zdenerwować i innych klientów, a to nie byłoby mi na rękę. Proszę mi wierzyć, że słuchałem pana znacznie chętniej, niż pan czynił wyrzuty.

To była ostatnia rzecz, jaką spodziewał się ode mnie usłyszeć. Myślę, że był okropnie zawiedziony, bo przyjechał do Chicago, żeby mi trochę nawrzucać, a ja zamiast skakać mu do gardła bardzo mu za to dziękuję. Zapewniłem, że anulujemy ten rachunek w naszych księgach finansowych i zapomnimy o całej sprawie; wytłumaczyłem, że jesteśmy równie skrupulatni jak on; jednak on ma tylko jeden rachunek na głowie, a nasi urzędnicy mają ich tysiące.

Powiedziałem mu, że dokładnie rozumiem, co czuje, i gdybym był na jego miejscu, bez wątpienia postąpiłbym tak samo. A ponieważ nie zamierzał więcej od nas kupować, poradziłem mu kilku innych hurtowników.

Zwykle kiedy przyjeżdżał do Chicago, jedliśmy razem lunch. I tym razem poprosiłem, aby mi towarzyszył. Przystał dość niechętnie, ale po powrocie do biura złożył zamówienie większe niż kiedykolwiek. Wrócił do domu ze znacznie lepszym samopoczuciem. Postanowił widocznie być z nami równie uczciwy, bo kiedy przeglądając faktury znalazł błąd na naszą niekorzyść, przysłał nam czek i przeprosił.

Kiedy w jakiś czas później żona urodziła mu dziecko, dał synowi na drugie imię Detmer i pozostał naszym przyjacielem i klientem aż do śmierci w dwadzieścia trzy lata później.”

Wiele lat temu biedny chłopiec wywodzący się z rodziny holenderskich imigrantów mył okna w piekarni, aby pomóc rodzinie. Byli tak biedni, że codziennie musiał też chodzić po ulicach z koszykiem i zbierać węgiel, który spadał z furmanek do rynsztoka podczas rozładunku. Chłopiec ten nazywał się Edward Bok i ukończył zaledwie sześć klas. A mimo to stał się jednym z najlepszych dziennikarzy amerykańskich. Jak to zrobił? To długa historia, ale spróbuję pokrótce opowiedzieć, jak zaczynał karierę. Stosował zasadę prezentowaną w tym rozdziale.

Przestał chodzić do szkoły, kiedy miał trzynaście lat, by podjąć pracę gońca w Western Union, ale ani na chwilę nie przestał myśleć o zdobyciu wykształcenia. Zaczął uczyć się sam. Chodził piechotą oszczędzając na biletach i nie jadał obiadów, dopóki nie odłożył pieniędzy na zakup amerykańskiej encyklopedii biograficznej. Wymyślił wtedy rzecz niebywałą. Czytał biografie słynnych ludzi, po czym pisał do nich prosząc o dodatkowe informacje dotyczące ich dzieciństwa. Był dobrym słuchaczem. Prosił tych najbardziej znanych, aby opowiadali mu o sobie. Napisał do generała Jamesa A. Garfielda, który stawał wtedy do wyborów prezydenckich, z zapytaniem, czy to prawda, że jako chłopiec był wioślarzem na kanale – Garfieid odpisał. W liście do generała Granta dopytywał się o jedną z bitew; w odpowiedzi Grant naszkicował mu mapę pola bitwy, a następnie zaprosił czternastoletniego wtedy Boka na obiad i spędził z nim cały wieczór.

Wkrótce nasz mały goniec z Western Union korespondował z najsławniejszymi ludźmi w kraju: Raiphem W. Emersonem, Oliverem W. Holmesem, Longfellowem, panią Abrahamową Lincoln, Louisą May Alcott, generałem Shermanem i Jeffersonem Davisem. Nie tylko korespondował z nimi, ale podczas urlopu odwiedzał wielu z nich i był w ich domach mile widzianym gościem. Doświadczenie to okazało się dla niego bezcenne. Ci sławni ludzie rozpalili w nim wizję i ambicję, które ukształtowały całe jego życie. A wszystko to, pozwólcie powtórzyć, stało się wyłącznie dzięki zastosowaniu zasady, którą tu omawiamy.

Isaac F. Marcosson, dziennikarz, który przeprowadzał wywiady z setkami najpopularniejszych i najbardziej podziwianych postaci, stwierdził, że wielu ludzi zraża do siebie innych, ponieważ nie potrafi uważnie słuchać. „Są tak przejęci tym, co mają za chwilę powiedzieć sami, że nie trzymają uszu «otwartych»... Wiele ważnych osobistości mówiło mi, że wolą dobrych słuchaczy od dobrych mówców, ale umiejętność słuchania wydaje się rzadsza od wszystkich innych."

Za dobrymi słuchaczami tęsknią nie tylko ważne figury. Zwykli ludzie też. Jak napisano kiedyś w „Reader's Digest": „Wielu ludzi wzywa lekarza, kiedy chce się przed kimś wygadać."

W najczarniejszą godzinę wojny domowej Lincoln poprosił przyjaciela ze Springfieid w Illinois, aby przyjechał do Waszyngtonu. Napisał mu, że chce z nim omówić kilka problemów. Kiedy ten zajechał do Białego Domu, Lincoln godzinami dzielił się z nim wątpliwościami, czy wydać rozporządzenie wyzwalające niewolników. Omówił wszystkie argumenty za i wszystkie przeciw takiemu posunięciu, a następnie odczytał listy i artykuły prasowe, z których część atakowała go za to, że jeszcze ich nie uwolnił, a część za to, że ma taki zamiar. Po kilku godzinach mówienia Lincoln uścisnął dłoń swojego starego sąsiada, pożegnał go i odesłał do domu, nie pytając nawet o jego opinię w tej sprawie. Wszystko, co było do powiedzenia na ten temat, powiedział sam. To rozjaśniło mu umysł. „Miałem wrażenie, że ulżyło mu" – powiedział stary sąsiad. Lincoln nie potrzebował rady. Trzeba mu było jedynie uważnego i życzliwego słuchacza, z którym mógłby podzielić się swoim ciężarem. Tego właśnie chcemy, gdy mamy jakiś problem. Często potrzebuje tylko tego zdenerwowany klient albo niezadowolony pracownik, albo wściekły przyjaciel.

W naszych czasach w największym stopniu posiadł umiejętność słuchania Zygmunt Freud. Oto jak opisał to ktoś, kto znał go osobiście. „Uderzyło mnie to tak bardzo, że nigdy go nie zapomnę. Miał cechy, których u nikogo przedtem nie dostrzegłem. Nigdy nie widziałem tak

skupionej uwagi. Nie miało to nic wspólnego z opisywanym często «ostrym spojrzeniem penetrującym duszę». Jego oczy były łagodne i spokojne. Mówił niskim uprzejmym głosem. Niewiele gestykulował. Ale uwaga, jaką mi poświęcił, sposób, w jaki chłonął każde moje słowo, nawet jeśli powiedziałem coś źle, był niezwykły. *„Nie masz pojęcia, co to za uczucie być wysłuchanym w taki właśnie sposób."*

Jeśli chcesz sprawić, aby ludzie unikali cię, śmiali się z ciebie za twoimi plecami, a nawet gardzili tobą, oto jest recepta: Nigdy nie słuchaj nikogo dłużej niż tylko chwilę. Mów cały czas o sobie. Jeśli przyjdzie ci coś do głowy i chcesz o tym powiedzieć, nigdy nie czekaj, aż ktoś drugi przestanie mówić. Wal natychmiast i przerwij rozmówcy w pół słowa.

Czy znasz takich ludzi? Ja, niestety, wielu. A najbardziej zaskakujący jest fakt, że część z nich to grube ryby.

Nudziarze. Nic więcej. Nudziarze zatruci swoim własnym ego i pijani poczuciem swojej własnej ważności.

Ludzie, którzy mówią tylko o sobie, myślą też tylko o sobie. A „ludzie, którzy myślą tylko o sobie, są beznadziejnie niewykształceni. Są niewykształceni bez względu na to, jak długo chodzili do szkół" – powiedział kiedyś dr Nicholas Murray Butler, wieloletni rektor Columbia University.

Jeśli więc chcesz być dobrym rozmówcą, bądź uważnym słuchaczem. Interesuj się innymi, a wydasz się im interesujący. Zadawaj takie pytania, na które rozmówca odpowie z przyjemnością. Zachęcaj rozmówcę do mówienia o nim samym i o jego dokonaniach.

Pamiętaj, że ludzie, z którymi rozmawiasz, stokroć bardziej przejęci są sobą i swoimi problemami niż tobą i sprawami, które cię trapią. Ból zęba znaczy dla każdego więcej niż głód, który w Chinach zabija

miliony ludzi. Problem, który musimy rozwiązać interesuje nas bardziej niż czterdzieści trzęsień ziemi w Afryce. Pamiętaj o tym, kiedy następnym razem rozpoczniesz konwersację.

ZASADA SIÓDMA
Bądź dobrym słuchaczem.
Zachęcaj rozmówcę, aby mówił o sobie samym.

JAK ZAINTERESOWAĆ LUDZI

Każdy, kto kiedykolwiek rozmawiał z Teodorem Rooseveltem, zaskoczony był różnorodnością i rozległością jego wiedzy. Roosevelt potrafił rozmawiać ze wszystkimi, czy był to kowboj, polityk, czy dyplomata. Jak to osiągał? Odpowiedź jest prosta. Ilekroć spodziewał się gościa, w noc poprzedzającą odwiedziny studiował temat, o którym wiedział, że stanowi punkt jego zainteresowań.

Roosevelt wiedział, tak jak wiedzą wszyscy przywódcy, że najprostsza droga do serca człowieka prowadzi poprzez mówienie o rzeczach, które są dla niego ważne.

Eseista i profesor literatury w Yale University Lyon Phelps nauczył się tego bardzo wcześnie. W eseju pod tytułem Human Nature (Natura ludzka) napisał:

„Jako ośmiolatek spędzałem kiedyś weekend u mojej ciotki Libby Linsley w jej domu w Stradfordzie. Wieczorem odwiedził ją mężczyzna w średnim wieku, który po uprzejmej wymianie zdań z moją ciotką poświęcił całą swoją uwagę mnie. Wtedy interesowałem się bardzo łodziami i rozmowa o nich z tym człowiekiem wydawała mi się pasjonująca. Kiedy wyszedł, wyrażałem się o nim z entuzjazmem. Co za człowiek! Ciotka poinformowała mnie, że jest prawnikiem z Nowego Jorku i tak naprawdę nie obchodzą go łodzie; w ogóle się nimi nie interesuje.

– Dlaczego więc przez cały czas rozmawiał ze mną o łodziach? – Bo jest dżentelmenem. Zauważył, że ty interesujesz się łodziami, i rozmawiał z tobą o tym, co mogło sprawić ci przyjemność. Dostosował się do ciebie.”

William Lyon Phelps dodał na zakończenie: „Nigdy nie zapomnę tej uwagi ciotki."

Mam przed sobą list od działacza ruchu skautowskiego, Edwarda L. Chalifa:

„Pewnego dnia potrzebowałem pomocy: w Europie miało się odbyć duże spotkanie skautów i chciałem nakłonić prezesa jednej z dużych firm przemysłowych, aby pokrył koszty związane z zawiezieniem tam moich chłopców.

Na szczęście tuż przed wizytą u niego usłyszałem, że wypisał kiedyś czek na milion dolarów i po zrealizowaniu kazał oprawić go w ramki i powiesić na ścianie swojego gabinetu.

Natychmiast po wejściu do gabinetu poprosiłem, aby pozwolił mi zobaczyć ten czek. Czek na milion dolarów! Powiedziałem mu, że nigdy nie widziałem czegoś podobnego i nigdy nawet nie słyszałem, aby ktoś poza nim taki czek wystawił, a chciałbym powiedzieć moim chłopcom, że na własne oczy widziałem czek na milion. Z przyjemnością pokazał mi go. Po obejrzeniu zapytałem, jak doszło do wypisania tego czeku."

Zwróć uwagę, że pan Chalif nie zaczął od mówienia o skautach czy zjeździe w Europie ani też o tym, z czym przyszedł. Mówił cały czas o tym, co interesowało jego rozmówcę. I oto jaki był skutek:

„Wreszcie mój rozmówca spytał, co mnie do niego sprowadza? Więc mu powiedziałem.

Ku mojemu zaskoczeniu natychmiast dostałem nie tylko to, o co prosiłem, ale o wiele więcej. Prosiłem o dotowanie jednego chłopca, a dostałem pieniądze dla pięciu oraz dla mnie jako opiekuna. Dał mi list kredytowy na tysiąc dolarów i zaproponował, abyśmy zostali w Euro-

pie przez siedem tygodni. Dał mi też listy polecające do prezesów europejskich oddziałów swojego przedsiębiorstwa, w ten sposób zapewniając mi ich pomoc. On sam spotkał się z nami w Paryżu i oprowadził nas po mieście.

Od tego czasu kilkakrotnie zatrudniał chłopców, których rodzice byli w potrzebie, i nadal aktywnie uczestniczy w życiu naszej grupy.

Wiem jednak, że gdybym nie wiedział, co go interesuje, gdybym na początku go tym nie rozgrzał, moje zadanie byłoby setki razy trudniejsze."

Czy można zastosować tę technikę również w interesach? Zobaczmy. Henry G. Duvemoy chciał zostać dostawcą chleba do jednego z hoteli w Nowym Jorku. Odwiedzał dyrektora hotelu co tydzień. Chodził na te same przyjęcia, na których bywał tamten. Mieszkał nawet przez jakiś czas w hotelu, próbując załatwić sobie kontrakt. I wszystko na nic.

„Wreszcie zacząłem studiować sposoby zjednywania sobie ludzi i zmieniłem taktykę. Postanowiłem dowiedzieć się, co interesuje tego człowieka, co wzbudza w nim entuzjazm.

Usłyszałem, że należy do stowarzyszenia dyrektorów hoteli Hotel Greeters of America. Nie tylko należał, ale dzięki olbrzymiemu zaangażowaniu został przewodniczącym tej organizacji oraz prezesem jej zarządu. Uczestniczył w zjazdach Hotel Greeters bez względu na to, gdzie się odbywały.

Kiedy więc spotkałem go następnym razem, zacząłem od pytania o Hotel Greeters. Okazało się, że trafiłem. I to jak! Głosem drżącym z emocji opowiadał mi o tym przez pół godziny. Przekonałem się, że organizacja ta to nie tylko hobby: była jego pasją. Zaraz też «sprzedał» mi jej członkostwo.

Przez cały ten czas ani słowem nie powiedziałem ani słowa na temat pieczywa. Jednak w kilka dni później steward z jego hotelu zatelefonował do mnie i poprosił, abym zjawił się z próbkami i ofertą cenową.

– Nie wiem, co zrobiłeś ze starym, ale z pewnością oddałby za ciebie duszę – przywitał mnie steward.

I pomyśleć tylko, że przez cztery lata szturmowałem faceta jak twierdzę nie do zdobycia, i pewnie nadal atakowałbym go bez skutku, gdybym nie zadał sobie trudu wywąchania, czym się interesuje i o czym z przyjemnością rozmawia."

Edward E. Harriman z Hagerstown w Maryland postanowił po ukończeniu służby wojskowej zamieszkać w przepięknej dolinie Cumberland. Niestety, w owych czasach nie było w tym rejonie zbyt wiele pracy. Szybko zorientował się, że większość tamtejszych przedsiębiorstw należy lub znajduje się pod kontrolą niezwykłego i niezależnego biznesmena, R. J. Funkhousera. Droga, jaką przebył ten ostatni od skrajnej nędzy na szczyt sławy, fascynowała pana Harrimana. Jednak nikomu z poszukujących pracy nie udało się do niego dotrzeć. Był dla nich całkowicie niedostępny.

Oto co zrobił pan Harriman:

„Rozmawiałem z wieloma ludźmi i dowiedziałem się, że jest niezwykle dumny ze swej drogi do pieniędzy i władzy. A ponieważ przed ludźmi takimi jak ja chroniła go oddana, twarda jak głaz sekretarka, najpierw musiałem poznać jej zainteresowania i pragnienia. Była satelitą pana Funkhousera od mniej więcej piętnastu lat. Kiedy powiedziałem jej, że mam dla niego propozycję, która może przełożyć się na finansowy i polityczny sukces, zaczęła mnie słuchać uważnie. Rozmawiałem z nią też o jej udziale w sukcesie Funkhousera. Po tej rozmowie umówiła mnie na spotkanie z szefem.

Wszedłem do jego olbrzymiego i imponującego gabinetu zdecydowany nie prosić go o pracę. Siedząc za wielkim rzeźbionym biurkiem huknął na mnie:

– O co chodzi, młody człowieku? – Wierzę, że potrafię robić dla pana pieniądze – odpowiedziałem.

Natychmiast wstał zza biurka i poprosił, abym usiadł w jednym z miękkich foteli. Przedstawiłem mu pomysły i własne kwalifikacje, które pozwalały je zrealizować. Powiedziałem też, jak według mnie mogą one przyczynić się do jego osobistego sukcesu i rozkwitu jego interesów.

R. J. – jak go od tamtej pory nazywam – zatrudnił mnie natychmiast i od ponad dwudziestu lat prosperuję w jego firmie, co obydwu nam wychodzi na dobre.”

Rozmawianie z ludźmi w kategoriach tego, co interesuje raczej ich niż nas, opłaca się obu stronom. Niedościgniony w kontaktach z pracownikami Howard Z. Herzig zawsze stosował tę zasadę. Kiedy zapytano go, czy przyniosło mu to zyski, odparł, że zyskiwał nie tylko podczas każdej rozmowy z pracownikami. Jego życie stawało się pełniejsze dzięki każdej rozmowie, z kimkolwiek.

ZASADA ÓSMA
Mów o tym, co interesuje twojego rozmówcę.

CO ZROBIĆ, ABY LUDZIE OD RAZU CIĘ POLUBILI

Czekałem w kolejce do okienka z listami poleconymi na poczcie przy rogu 33 ulicy i 8 alei w Nowym Jorku. Zauważyłem, że urzędnik w okienku jest bardzo znudzony: waży koperty, wyjmuje znaczki, wydaje resztę, wypisuje pokwitowania – monotonna praca przez całe lata. Pomyślałem więc: „Spróbuję sprawić, by ten urzędnik mnie polubił. Oczywiście, aby to osiągnąć, muszę powiedzieć mu coś miłego o nim, a nie o mnie. Co takiego mogę w nim naprawdę podziwiać?" Czasem trudno odpowiedzieć na takie pytanie, zwłaszcza gdy idzie o nieznajomych. W tym konkretnym przypadku odpowiedź okazała się prosta. Natychmiast zauważyłem coś, co wzbudziło mój bezgraniczny podziw.

– Żałuję, że nie mam takich włosów jak pan – powiedziałem, gdy ważył kopertę.

Spojrzał na mnie zdumiony, ale jego twarz rozjaśnił uśmiech. – Kiedyś były ładniejsze – zauważył skromnie.

Zapewniłem go, że nawet jeśli utraciły część swojego blasku, dalej są wspaniałe. Widać było, że jest mu przyjemnie. Przez chwilę prowadziliśmy sympatyczną rozmowę; gdy odchodziłem, powiedział:

– Moje włosy podobają się wielu ludziom.

Założę się, że człowiek ten wychodził wtedy z pracy jak na skrzydłach. Założę się, że jak tylko dotarł do domu, powiedział o tym swojej żonie. Założę się, że stanął przed lustrem i powiedział: „Tak, mam wspaniałe włosy."

Kiedyś opowiedziałem tę historyjkę publicznie. Natychmiast jakiś mężczyzna zadał mi pytanie: „A czego pan od niego potrzebował?"

Czego potrzebowałem od niego!" Co chciałem od niego dostać!!!

Jeśli jesteś tak przerażająco pusty, że nie możesz posłać komuś jednego promyka szczęścia i odrobiny szczerego uznania nie oczekując niczego w zamian, jeśli twoje serce nie jest większe od kwaśnego, dzikiego jabłka, to spotka cię ze wszech miar zasłużone niepowodzenie.

Ależ tak, chciałem coś dostać od tego faceta! Coś bezcennego! I dostałem. Poczucie, że zrobiłem dla niego coś, za co on nie musiał mi się odwdzięczać. A jest to uczucie, które świeci jasno w naszej pamięci jeszcze bardzo długo!

Jest jedno niezmiernie ważne prawo ludzkiego zachowania. Jeśli postępujemy zgodnie z nim, nie powinniśmy nigdy mieć kłopotów. Przestrzeganie tego prawa przyniesie nam liczne grono przyjaciół i szczęście. A każdy przypadek złamania go postawi nas przed kłopotami ciągnącymi się w nieskończoność. Prawo to mówi: *Zawsze sprawiaj, by inny człowiek czuł się ważny*. Jak już pisałem, John Dewey powiedział, że żądza bycia ważnym jest najgłębszą potrzebą natury ludzkiej. A William James powiedział: „Najsilniejszą potrzebą ludzkiej natury jest pożądanie uznania." Pisałem już, że ta właśnie cecha różni nas od zwierząt. I ona właśnie doprowadziła do powstania naszej cywilizacji.

Filozofowie od tysięcy lat spekulują na temat reguł rządzących stosunkami między ludźmi i z całej tej debaty wynika jedna tylko nauka. Nie jest nowa. Przeciwnie, jest stara jak świat. Zaratustra mówił o niej swoim zwolennikom w Persji już dwa i pół tysiąca lat temu. Dwadzieścia cztery wieki temu nauczał w Chinach zasady „szu" Konfucjusz. Twórca taoizmu Lao-Tse uczył jej swoich uczniów w Dolinie Hań. Pięćset lat przed Chrystusem Budda mówił o niej na brzegach

świętego Gangesu. Święte księgi hinduizmu wspominały o niej tysiąc lat wcześniej. Dziewiętnaście wieków temu Jezus mówił o niej pośród skalistych pagórków Judei. Właśnie Jezus wyraził ją jednym zdaniem, które jest prawdopodobnie najważniejszą zasadą na świecie: czyń innym tak, jakbyś chciał, by czynili tobie.

Chcesz akceptacji tych wszystkich, z którymi się kontaktujesz. Chcesz uznania dla twojej prawdziwej wartości. Tęsknisz za poczuciem, że jesteś naprawdę ważny w swoim małym świecie. Nie chcesz słyszeć tanich komplementów, ale pragniesz przecież wyrazów szczerego uznania. Chcesz, aby twoi przyjaciele i współpracownicy – jak określił Charles Schwab – „aprobowali cie z całą serdecznością i nie szczędzili pochwał". Każdy z nas tego chce.

Stosujmy więc Złotą Regułę i czyńmy innym tylko to, co chcielibyśmy, aby oni nam czynili.

Jak? Kiedy? Dlaczego? Odpowiedź brzmi: Zawsze i wszędzie.

David G. Smith z Eau Claire w Wisconsin opowiadał na jednym z kursów, jak poradził sobie z pewną delikatną sytuacją, gdy prowadził stoisko z napojami podczas koncertu na cele dobroczynne.

„Tamtego wieczoru po przyjściu do parku zastałem przy stoisku z napojami dwie starsze panie. Obydwie były bardzo złe, gdyż najwidoczniej każda z nich sądziła, że będzie tu sama. Kiedy tak stałem zastanawiając się, co zrobić, zjawiła się jedna z członkiń komitetu organizacyjnego. Wręczyła mi puszkę na pieniądze, podziękowała za podjęcie się zadania i przedstawiła mi obydwie panie. Rose i Jane, jako moje pomocnice, po czym odeszła.

Zapanowała napięta atmosfera. Wiedząc, że puszka na pieniądze była swego rodzaju symbolem władzy, wręczyłem ją Rose z wyjaśnieniem, że nie bardzo umiem zająć się sprawami finansowymi i będę

czuł się bezpieczniej, jeśli zrobi to ona. Następnie zasugerowałem Jane, aby nauczyła dwie nastolatki, które przydzielone były do stoiska, jak posługiwać się saturatorem, i poprosiłem, aby przejęła odpowiedzialność za tę część zadania. Wieczór był wspaniały. Rose liczyła pieniądze, Jane nadzorowała nastolatki, a ja mogłem zachwycać się koncertem."

Ze stosowaniem filozofii doceniania innych nie musisz czekać, aż zostaniesz ambasadorem Francji albo przewodniczącym komitetu organizacyjnego jakiejś uroczystości. Może ona czynić dla ciebie cuda na co dzień.

Jeśli na przykład kelnerka przynosi ci tłuczone ziemniaki, gdy zamówiłeś frytki, powiedz po prostu: „Przepraszam, że sprawiam pani kłopot, ale wolałbym frytki." Najprawdopodobniej powie ci, że to żaden kłopot i z przyjemnością wymieni danie, ponieważ okazałeś jej szacunek.

Małe zdanka, takie jak „przepraszam, że sprawiam kłopot", „czy zechciałby pan...", „czy mogę prosić...", „czy miałby pan coś przeciw..." i wreszcie „dziękuję", a więc te drobne uprzejmości naoliwiają tryby monotonnej maszyny codziennego życia. I przy okazji stanowią znak rozpoznawczy dobrze wychowanych.

Weźmy inny przykład. Powieści Halla Caine'a były bestsellerami na początku tego wieku. Czytały je miliony ludzi, niezliczone miliony. Caine był synem kowala. Ukończył tylko osiem klas, a jednak w dniu śmierci był najbogatszym literatem swoich czasów.

A oto jego historia: Hali Caine kochał sonety i ballady. Połykał więc poezję Dantego Gabriela Rosettiego. Napisał nawet rozprawkę wychwalającą osiągnięcia artystyczne Rosettiego – a jej kopię wysłał samemu poecie. Rosetti był zachwycony. I pewnie powiedział sobie: „Jeśli ten młody człowiek ma tak pochlebną opinię o mojej twórczo-

ści, musi być bardzo błyskotliwy.” Rosetti zaprosił więc syna kowala do Londynu i zaproponował mu posadę sekretarza. To był punkt zwrotny w życiu Halla Caine'a. Na nowym stanowisku spotykał wszystkich artystów swoich czasów i za ich radą i zachętą rozpoczął karierę literacką, która wyniosła jego imię pod niebiosa.

Jego dom, Greeba Castle na Wyspie Man, stał się mekką turystów z najodleglejszych zakątków świata. Po śmierci zostawił majątek wielomilionowej wartości. A przecież kto wie, czy nie umarłby w biedzie i zapomnieniu, gdyby nie napisał eseju wyrażającego podziw dla pewnego sławnego człowieka.

Taka jest siła, zdumiewająca siła szczerego, płynącego prosto z serca uznania.

Rosetti uważał się za ważną personę. I nic dziwnego. Niemal każdy uważa się za kogoś ważnego, bardzo ważnego.

Życie wielu ludzi mogłoby się pewnie zmienić, gdyby tylko ktoś sprawił, żeby poczuli się ważni. Ronald J. Rowland, jeden z wykładowców na naszych kursach w Kalifornii, jest nauczycielem plastyki i robót ręcznych. Oto co napisał w liście do mnie o jednym ze swoich uczniów:

Chris był bardzo cichym, nieśmiałym chłopcem pozbawionym wiary w siebie. Był jednym z tych uczniów, którym zwykle nie poświęca się dość uwagi. Uczę też w klasach zaawansowanych, które są pewnym przywilejem: trzeba zasłużyć sobie na uczestnictwo w nich.

W środę Chris pracował pilnie w swojej ławce. Naprawdę czułem, że gdzieś głęboko w nim ukryty jest ogień. Zapytałem go więc, czy chce uczęszczać na zajęcia w klasie zaawansowanej. Jakże żałuję, że nie potrafię opisać wyrazu jego twarzy i walki, jaką stoczył z sobą ten nieśmiały czternastolatek, aby powstrzymać łzy.

–Kto, ja? Czy jestem wystarczająco dobry, panie Rowland?

– Tak, Chris, w pełni na to zasługujesz.

Musiałem przerwać rozmowę w tym miejscu, ponieważ mnie również zaczęły napływać do oczu łzy. Kiedy Chris wychodził tego dnia z klasy, wydawał się co najmniej o dwa cale wyższy. Patrzył na mnie roziskrzonymi niebieskimi oczami i twardym głosem powiedział: „Dziękuję, panie Rowland."

Chris nauczył mnie czegoś, czego nigdy nie zapomnę. Nauczył mnie, jak głęboka jest nasza żądza poczucia ważności. Aby lepiej pamiętać o tej zasadzie, wykonałem napis: JESTEŚ WAŻNY, który powiesiłem w klasie tak, aby wszyscy mogli go widzieć. Napis ten przypominał mi też, że każdy z uczniów jest tak samo ważny.

Taka jest naga prawda: niemal wszyscy ludzie, których spotykasz, czują się od ciebie w pewien sposób lepsi, i prosta droga do ich serca prowadzi poprzez delikatne pokazanie im, że dostrzegasz, jak są ważni, i szczerze to uznajesz.

Pamiętaj, co powiedział Emerson: „Każdy człowiek, którego spotykam, jest ode mnie w pewien sposób lepszy. Tak widzę ludzi."

A najsmutniejsze jest w tym wszystkim to, że często ci, którzy mają najmniej powodów do chwalenia się osiągnięciami podbijają swoje ego wrzawą wokół swojej osoby i pychą, od której naprawdę zbiera się na wymioty. A już Szekspir pisał: „... człowiek, dumny człowiek,/ odziany w kusą i cienką władzę/ ... pod niebem sztuczki takie wyprawia,/ że aniołowie płaczą."

Opowiem teraz, jak ludzie interesu uczęszczający na moje kursy stosowali tę zasadę z pełnym powodzeniem. Weźmy przypadek pewnego prawnika z Connecticut (ze względu na rodzinę nie podam jego nazwiska).

Wkrótce po zapisaniu się na kurs pan R. wraz z żoną pojechał samochodem odwiedzić jej rodzinę na Long Island. Zostawiła go rozmawiającego ze swoją starą ciotką, a sama pobiegła zobaczyć się z młodszymi krewnymi.

Ponieważ niedługo miał wygłosić podczas zajęć referat o własnych doświadczeniach ze stosowaniem zasady doceniania drugich, postanowił sprawdzić ją w rozmowie z tą starszą damą.

Rozejrzał się więc po domu w poszukiwaniu rzeczy, którymi mógłby się szczerze zachwycić.

– Ten dom zbudowany był około 1890 roku, czy tak? – zapytał.

– Tak – odpowiedziała. – Zbudowano go dokładnie w tym roku.

– Przypomina mi ten, w którym się urodziłem. Jest wspaniały. Dobrze zaprojektowany, przestronny. Teraz już nie buduje się takich domów.

– To prawda – zgodziła się starsza pani. – Dzisiejsza młodzież nie dba o piękne domy. Mają małe mieszkanka, cóż więc dziwnego, że szwendają się w swoich automobilach. To dom marzeń – w jej głosie zabrzmiała nutka wspomnień. – Zbudowany był z miłości. Razem z mężem marzyliśmy o nim przez cztery lata, zanim mogliśmy go zbudować. Nie zatrudniliśmy architekta. Wszystko planowaliśmy sami.

Oprowadziła pana R. po domu, a on wyrażał podziw dla wspaniałych skarbów, które w nim gromadziła i pieściła przez całe życie: koronkowych szali, starego angielskiego serwisu do herbaty, porcelany z Wedgwood, francuskich łóżek i foteli, włoskiego malarstwa i jedwabnych draperii, które wisiały kiedyś we francuskim pałacu.

Pokazawszy mu dom starsza dama zaprowadziła pana R. do garażu. Na drewnianych klocach stał tam wspaniale utrzymany Packard.

– Mąż kupił mi ten samochód na krótko, zanim od nas odszedł – powiedziała miękko. – Nie jeździłam nim od czasu jego śmierci. Potrafisz docenić piękne rzeczy, więc pragnę ci go podarować.

– Ależ, ciociu, ciocia mnie zawstydza. Doceniam szczodrość cioci, ale obawiam się, że nie mogę przyjąć takiego prezentu. Nie jesteśmy przecież nawet blisko spokrewnieni. Mam nowy samochód, a ciocia ma bliższych krewnych, którzy zapewne chcieliby mieć tego Packarda.

– Krewnych! – wykrzyknęła.

– Tak, mam krewnych, którzy tylko czekają na moją śmierć, aby móc zabrać ten samochód. Ale nigdy go nie dostaną.

– Jeśli ciocia nie chce im go dać, można go przecież z łatwością sprzedać – powiedział.

– Sprzedać? – powtórzyła ze zgrozą. – Czy sądzisz, że mogłabym sprzedać ten samochód? Miałabym znieść myśl, że ktoś obcy nim jeździ? Samochodem, który dostałam od mojego męża? Nawet by mi to do głowy nie przyszło! Podaruję ten samochód tobie. Potrafisz docenić piękne rzeczy.

Próbował jeszcze się bronić, ale nie mógł odmówić nie raniąc jej uczuć. Ta stara kobieta, samotna w dużym domu pośród swoich szali, francuskich antyków i wspomnień, łaknęła odrobiny uznania.

Kiedyś była młoda, piękna i pożądana. Zbudowała pełen miłości dom i po całej Europie zbierała rzeczy, które miały go upiększyć. Teraz odizolowana od świata z powodu wieku pragnęła ludzkiego ciepła, odrobiny szczerego uznania – i nikt jej tego nie dawał.

Kiedy więc je znalazła, jak źródło na pustyni, nie mogłaby chyba wyrazić wdzięczności niczym innym jak podarowaniem ukochanego Packarda.

Weźmy inny przypadek. Donald M. McMahon, jeden z dyrektorów firmy architektonicznej Lewis and Valentine w Rye w stanie Nowy Jork, opisał następujące wydarzenie:

„Wkrótce po pana wykładzie projektowałem krajobraz w majątku pewnego znanego prawnika. Właściciel zjawił się, aby udzielić mi kilku instrukcji: gdzie chciałby posadzić dużo rododendronów, a gdzie azalii.

– Panie sędzio – powiedziałem – ma pan wspaniałe psy. Pewnie co roku zdobywa pan wiele nagród w Madison Square Garden.

Skutek, jaki wywarło tych kilka słów, był zaskakujący.

– Tak – odpowiedział sędzia – moje psy rzeczywiście dają mi dużo radości. Czy chciałby pan zobaczyć całą hodowlę?

Niemal godzinę spędziliśmy na oglądaniu jego psiarni i nagród, które zdobyły psy. Pokazał mi nawet ich rodowody i wyjaśnił, jaka krew przyczyniła się do takiej urody i inteligencji zwierząt. Wreszcie zwrócił się do mnie z pytaniem:

– Czy ma pan małe dzieci?

– Tak, mam syna – odpowiedziałem.

– A czy nie chciałby on szczeniaka? – Skakałby z radości.

– Jeśli tak, to dam mu jednego – rzekł sędzia. Zaczął tłumaczyć mi, jak karmić szczeniaka. Po chwili zaś stwierdził:

– I tak nie zapamięta pan wszystkiego. Lepiej panu to zapiszę.

Wszedł do domu i spisał na maszynie wszystkie rady i zalecenia. Ofiarował szczeniaka wartego kilkaset dolarów oraz ponad godzinę

swojego cennego czasu tylko dlatego, że wyraziłem szczery podziw dla jego osiągnięć hodowlanych."

George Eastman (firma Kodak) wynalazł przezroczystą kliszę, dzięki której możliwe było powstanie filmu. Zbił dzięki temu milionową fortunę i stał się jednym z najsławniejszych biznesmenów na świecie. Mimo tych sukcesów pragnął, tak jak ja i ty, małych dowodów uznania.

Kiedy Eastman budował szkołę muzyczną swojego imienia oraz salę koncertową Kilboum Hali w Rochester, prezes Superior Seating Company z Nowego Jorku, James Adamson, postanowił zdobyć zamówienie na dostawę krzeseł i foteli do tych nowych budynków. Poprzez architekta pan Adamson umówił się na spotkanie z panem Eastmanem w Rochester.

Przybywszy tam usłyszał od architekta: „Wiem, że chcesz zdobyć to zamówienie, ale powiem ci od razu, że nie kupi od ciebie nawet nogi od krzesła, jeśli zabierzesz więcej niż pięć minut jego czasu. Pan Eastman bardzo surowo przestrzega swojego rozkładu dnia. Jest bardzo zajęty, więc powiedz krótko, o co ci chodzi, i wyjdź."

Adamson spodziewał się czegoś takiego. Kiedy wprowadzono go do gabinetu, pan Eastman siedział za biurkiem pochylony nad stertą dokumentów. Podniósł głowę, zdjął okulary i podchodząc do niego odezwał się: „Dzień dobry. W czym mogę pomóc?" Architekt dokonał prezentacji i pan Adamson zaczął:

– Kiedy czekaliśmy na pana, panie Eastman, podziwiałem pańskie biuro. Sam chciałbym pracować w takim gabinecie. Pracuję w firmie produkującej meble, a mimo to nigdy w życiu nie widziałem jeszcze tak dobrze urządzonych pomieszczeń.

– Przypomina mi pan o czymś, o czym niemal zapomniałem – usłyszał w odpowiedzi. – Prawda, to piękny gabinet. Kiedy został urzą-

dzony, sprawiał mi wiele radości. Ale kiedy zacząłem tu pracować, spadło na mnie tyle różnych obowiązków, że czasem nie widzę swojego biura całymi tygodniami.

Adamson rozglądał się po gabinecie.

– To dąb angielski, prawda? Ma trochę inną fakturę niż włoski.

– Tak. Importowany dąb angielski. Wybrał go dla mnie znajomy, który zna się na drewnie – odpowiedział Eastman i zaczął rozwodzić się na temat proporcji, kolorystyki, ręcznego zdobienia i innych szczegółów, które sam zaplanował, nadzorując ich wykonanie.

Zatrzymali się dłużej przy oknie i George Eastman wskazał ufundowane przez siebie instytucje, które miały służyć ludziom: uniwersytet, szpital miejski, szpital homeopatyczny, szpital dla dzieci i dom pomocy społecznej. Pan Adamson szczerze i serdecznie pogratulował mu osiągnięć. Wtedy Eastman otworzył szklaną gablotę i wyjął z niej pierwszy aparat fotograficzny, jaki w swoim życiu posiadał – wynalazek, który kupił od pewnego Anglika.

Adamson zadawał mu szczegółowe pytania na temat kłopotów, z jakimi się spotkał w początkach swojej kariery. Pan Eastman mówił z uczuciem o biedzie, jaką cierpiał w dzieciństwie. Opowiadał, jak jego owdowiała matka prowadziła dom noclegowy, a on sam pracował jako urzędnik w firmie ubezpieczeniowej. Groźba skrajnej nędzy wisiała nad nim dniem i nocą. Dlatego postanowił zarobić tyle pieniędzy, by jego matka nie musiała już nigdy pracować. Pan Adamson rzucał od czasu do czasu pytania i słuchał z olbrzymim zainteresowaniem opowieści o pierwszych eksperymentach z suchymi płytami fotograficznymi. Eastman opowiadał, jak spędzał w pracy całe dnie, a często i noce, przeprowadzając eksperymenty. Pozwalał sobie tylko na krótką drzemkę czekając, aż zaczną działać dodane odczynniki. Czasem pracował przez 72 godziny bez przerwy.

James Adamson został wprowadzony do gabinetu pana Eastmana kwadrans po dziesiątej i ostrzegano go, aby nie zajął mu więcej niż pięć minut. Tymczasem minęła jedna godzina, potem następna, a oni wciąż rozmawiali.

Wreszcie George Eastman zwrócił się do Adamsona słowami:

– Kiedy ostatnim razem byłem w Japonii, kupiłem krzesła, które po powrocie postawiłem na werandzie. Pod wpływem słońca zeszła z nich farba. Kupiłem więc farbę i sam pomalowałem je na nowo. Gdyby zechciał pan zobaczyć, jak idzie mi renowacja mebli, zapraszam na lunch u mnie w domu. Pokażę panu.

Po lunchu pan Eastman pokazał Adamsonowi japońskie krzesła. Ich wartość nie przekraczała kilku dolarów, jednak George Eastman, wtedy już multimilioner, był z nich dumny, ponieważ sam je odmalował.

Zamówienie na krzesła i fotele do obydwu budynków warte było 90 tysięcy dolarów. Jak sądzisz, kto je otrzymał: James Adamson czy jego konkurenci?

Od dnia, w którym zdarzyła się ta historia, aż do śmierci Eastmana obydwaj panowie byli bliskimi przyjaciółmi.

Ciaude Marais, właściciel restauracji w Rouen we Francji, dzięki tej zasadzie uratował się przed utratą jednej ze swoich najlepszych pracownic. Zatrudniał ją od 5 lat i była ważnym ogniwem między nim samym i resztą dwudziestojednoosobowego personelu. Doznał szoku, kiedy otrzymał od niej list polecony informujący go o rezygnacji z pracy.

Oto jak opisał to Marais: „Byłem bardzo zaskoczony, a nawet więcej, bardzo rozczarowany, ponieważ miałem wrażenie, że byłem w sto-

sunku do niej szczery i otwarty. Ponieważ traktowałem ją jak przyjaciela, a nie tylko pracownika, byłem jej zbyt pewny i może nawet wymagałem od niej więcej niż od innych.

Oczywiście, nie mogłem przyjąć tej rezygnacji bez wyjaśnienia. Odwołałem ją więc na bok i powiedziałem: „Paulette, musisz zrozumieć, że nie mogę przyjąć twojej rezygnacji. Znaczysz bardzo wiele dla mnie i dla firmy. Powodzenie restauracji wymaga nie tylko mojej, lecz i twojej pracy." Powtórzyłem to potem w obecności całego personelu, a następnie wysłuchała tego moja rodzina, kiedy zaprosiłem ją do domu.

Paulette wycofała wymówienie i dziś mogę polegać na niej jak nigdy przedtem. Często podsycam to wyrażając uznanie dla jej poczynań i osiągnięć. Pokazuję jej, jak ważna jest dla mnie i dla prawidłowego funkcjonowania restauracji."

„Mów ludziom o nich samych. Mów o nich samych, a będą cię słuchać godzinami" – powiedział Disraeli, jeden z najprzebieglejszych ludzi, jacy kiedykolwiek rządzili Imperium Brytyjskim.

ZASADA DZIEWIĄTA
Spraw, aby twój rozmówca poczuł się ważny –
i zrób to szczerze.

NIE MOŻNA WYGRAĆ KŁÓTNI

Krótko po zakończeniu I wojny światowej pewnej nocy w Londynie nauczyłem się bezcennej rzeczy. Pracowałem wówczas jako zarządca sir Rossa Smitha. Podczas wojny sir Ross był australijskim asem w Palestynie.

Wkrótce po ogłoszeniu pokoju zadziwił cały świat przelatując nad jego połową w 30 dni. Nikt przedtem nie dokonał takiego wyczynu. To była olbrzymia sensacja. Rząd australijski przyznał mu 15 tysięcy dolarów nagrody, król Anglii nadał mu szlachectwo i przez jakiś czas był człowiekiem z pierwszych stron gazet.

Pewnego wieczoru byłem na bankiecie wydanym na cześć sir Rossa. Człowiek siedzący podczas kolacji tuż obok mnie opowiedział mi zabawną historyjkę, która opierała się na pewnym cytacie.

Rozmówca wspomniał, że jest to cytat z Biblii. Był w błędzie. Wiedziałem o tym. Wiedziałem na pewno. Nie było co do tego najmniejszej wątpliwości. Tak więc, aby podnieść swoje poczucie ważności i okazać swoją wyższość, postanowiłem stworzyć spontaniczny i nie chciany jednoosobowy komitet, który miał wyprowadzić go z błędu. On jednak zaczął się bronić. Co? Z Szekspira? Niemożliwe! Bzdura! To cytat z Biblii. On to wie na pewno.

Ów gawędziarz siedział po mojej prawej stronie, z lewej zaś miałem starego przyjaciela Franka Gammonda, który lata całe poświęcił na studiowanie Szekspira. Tak więc wraz z rozmówcą zgodziłem się, że spór rozstrzygnie pan Gammond. Ten wysłuchał nas, po czym kopnął mnie pod stołem i powiedział: „Nie masz racji. Dale. Ten pan ma słuszność. Cytat pochodzi z Biblii.”

Wracając z nim do domu powiedziałem Gammondowi:

– Frank, przecież wiesz, że to było z Szekspira.

– Oczywiście – odpowiedział – Hamlet, akt 5, scena 2. Ale byliśmy na przyjęciu, drogi Dale. Po co udowadniać jednemu z gości, że się myli? Czy to sprawi, że cię polubi? Czy nie lepiej pozwolić mu zachować twarz? Nie pytał cię o zdanie. Wcale go ono nie interesowało. Po cóż więc się z nim spierać? Unikaj zawsze stawiania sprawy na ostrzu noża.

Powiedział mi coś, czego nigdy nie zapomnę. Przecież postawiłem w niezręcznej sytuacji nie tylko rozmówcę, z którym się kłóciłem, ale również swojego przyjaciela. O ileż lepiej byłoby, gdybym nie zaczął udowadniać swojej racji.

Była to bardzo potrzebna nauczka, ponieważ zwykle nie dawałem się pokonać w dyspucie. W młodości kłóciłem się z bratem o każdą rzecz pod słońcem. Studiowałem logikę i argumentację, a następnie oddałem się nieskończonym sporom. Wszystko kazałem sobie udowadniać i gotów byłem polemizować nawet z faktem, że urodziłem się w Missouri. Później wykładałem sztukę prowadzenia debat i argumentowania w Nowym Jorku. Wstyd się przyznać – chciałem nawet napisać na ten temat książkę. Od tamtego wieczoru też obserwowałem i uczestniczyłem w niezliczonych sporach i dyskusjach. Ze wszystkich tych obserwacji płynie wniosek, że jest tylko jeden sposób, w jaki możemy zwyciężyć w kłótni, a mianowicie trzeba jej unikać. Unikać jak grzechotnika i trzęsienia ziemi.

W dziewięciu przypadkach na dziesięć spór kończy się tym, że każda ze stron przekonana jest bardziej niż kiedykolwiek o własnej racji.

Kłótnia jest zawsze twoją przegraną. Dlaczego? Ponieważ jeśli przegrasz, to przegrałeś, a jeśli wygrasz, to i tak przegrałeś. Przypuśćmy,

że zatriumfujesz nad innym człowiekiem, obracając w gruzy wszystkie jego argumenty. Udowodnisz mu, że jest *non compos mentis*. I co wtedy? Ty poczujesz się świetnie. A twój rozmówca? Pokażesz mu jego niższość, zranisz jego dumę i spowodujesz, że obrazi się za twoje zwycięstwo. Poza tym –

Kto poległ w kłótni wbrew swej woli, Opinii swojej nie odstoi.

Wiele lat temu w jednym z moich kursów uczestniczył Patrick J. O'Haire. Nie był zbyt wykształcony i uwielbiał pyskówki. Niegdyś był szoferem, a przyszedł do mnie, ponieważ bezskutecznie usiłował sprzedawać ciężarówki. Kilka pytań wystarczyło, by ujawnić, że nieustannie pyskował i wchodził w konflikty z ludźmi, z którymi chciał robić interesy. Jeśli klient powiedział coś nie tak o jego ciężarówkach, Patrick reagował jak byk na czerwoną płachtę i skakał mu do gardła. Zwyciężał wtedy w wielu sporach. Powiedział mi później, że często po powrocie do biura zdarzało mu się mówić: „No, powiedziałem temu facecikowi co nieco!" Oczywiście, co nieco mu powiedział, ale też nie sprzedał mu ciężarówki.

Nie mogłem zaczynać od nauczenia Patricka jak rozmawiać. Natychmiast musiałem spowodować, aby powstrzymywał się od mówienia i wdawania w słowne utarczki.

Pan O'Haire został jednym z akwizytorów White Motor Company w Nowym Jorku. Jak to zrobił? Oto jego własne słowa: „Teraz gdy wchodzę do biura mojego klienta, a on mówi mi: «Co? Ciężarówka White Motor? One są do niczego! Nie wziąłbym jej nawet za darmo. Kupię ciężarówkę firmy Whose-It!», odpowiadam: «Tak, Whose-It to dobra ciężarówka i nigdy nie będzie pan żałował, jeśli ją kupi. Robi je dobra firma i sprzedają wspaniali ludzie.»

To odbiera ludziom mowę. Nie ma już miejsca na spór. Jeśli bowiem ktoś mówi, że Whose-It to najlepsza ciężarówka, a ja mu przytakuję,

to musi się zamknąć. Nie może powtarzać przez cały czas, że oni są najlepsi, jeśli się z nim zgadzam. A wtedy możemy zmienić temat i zamiast o Whose-It porozmawiać o zaletach moich ciężarówek.

Swego czasu po usłyszeniu takiej uwagi czerwieniałem na twarzy i zaczynałem kłócić się wyliczając wszystkie wady Whose-It. I im dłużej atakowałem konkurencję, tym bardziej klient jej bronił, a broniąc uzbrajał się w argumenty, że rzeczywiście są lepsi. Kiedy teraz oceniam swoje zachowanie, zastanawiam się, jak w ogóle udało mi się sprzedać cokolwiek. Straciłem całe lata na pyskówki i spory. Teraz trzymam język za zębami. I to się opłaca."

Stary mądry Ben Franklin mawiał:

Jeśli wdajesz się w spory, dyskusje i kłótnie, możesz czasem osiągnąć zwycięstwo. Ale będzie to zwycięstwo próżne, ponieważ nigdy nie pozyskasz dobrej woli swojego oponenta.

Zastanów się więc nad tym, co wolałbyś uzyskać: teatralne zwycięstwo w akademickiej dyskusji czy przychylność rozmówcy? Rzadko da się osiągnąć i jedno, i drugie.

Bostońska gazeta „Transcript" zamieściła kiedyś następującą, kiepską zresztą rymowankę:

Tu spoczywa na wieki człowiek ten niebogi, Co zginął, dowodząc słuszności swej drogi; Miał śmiertelną rację, kiedy po niej pędził, A teraz jest martwy, jak niegdyś był w błędzie.

Możesz mieć stuprocentową rację, ale wszystkie twoje wysiłki, by nakłonić rozmówcę do zmiany jego zdania, będą tak bezowocne, jakbyś jej nie miał.

Konsultant do spraw podatku dochodowego Frederick S. Parsons całą godzinę dyskutował z pewnym rządowym inspektorem skarbowym.

Chodziło o 9 tysięcy dolarów. Pan Parsons twierdził, że te pieniądze stanowią wieczysty dług i w rzeczywistości nie da się ich ściągnąć. „Co takiego? Wieczysty dług? O nie, to musi być wpłacone" – krzyczał inspektor.

„Facet był zimny, arogancki i uparty – opowiadał pan Parsons na jednym z kursów. – Nie przemawiały do niego ani fakty, ani logiczna argumentacja. Im dłużej się kłócił, tym bardziej stawał się uparty, postanowiłem więc zaprzestać dyskusji, zmienić temat i wyrazić mu za coś uznanie.

Powiedziałem więc: «Sądzę, że to bardzo drobna sprawa w porównaniu z tymi naprawdę ważnymi i trudnymi decyzjami, jakich wymaga od pana pańska praca. Sam uczyłem się przecież przepisów podatkowych, ale ja czerpałem wiedzę z podręczników. Pańska wiedza bierze się z doświadczenia. Czasem żałuję, że nie mam pracy takiej jak pańska. Wiele by mi to dało.» I nie mówiłem ot, tak sobie. Naprawdę tak myślałem.

I co się stało? Inspektor wyprostował się w fotelu, rozparł wygodnie i przez dłuższy czas mówił o swojej pracy i sprytnych przestępstwach podatkowych, które udało mu się wykryć. Jego głos stopniowo stawał się przyjacielski, aż wreszcie zaczął opowiadać o swoich dzieciach. Wychodząc powiedział mi, że rozważy moją sprawę jeszcze raz i powiadomi mnie o decyzji za kilka dni.

Zaszedł do mojego biura trzy dni później i poinformował, że zdecydował się wypełnić formularz podatkowy dokładnie tak, jak mu go przygotowałem."

Inspektor ten przejawiał jedną z najpowszechniejszych ludzkich słabości. Pożądał poczucia ważności. Dopóki pan Parsons się z nim spierał, zaspokajał tę potrzebę, potwierdzając krzykiem swój autorytet. Gdy tylko jego żądza poczucia ważności została zaspokojona ina-

czej i mógł pochwalić się swoimi osiągnięciami, stał się wyrozumiały i uprzejmy.

Budda powiedział: „Nienawiści nigdy nie pokonasz nienawiścią, lecz miłością." A nieporozumienia nigdy nie wyjaśni się w sporze, lecz tylko dzięki taktowi, dyplomacji, załagodzeniu i szczerej chęci zrozumienia punktu widzenia drugich.

Kiedyś Lincoln dał reprymendę młodemu oficerowi armii za wdawanie się w ostre spory z kolegą. „Żaden człowiek, który pragnie dać z siebie jak najwięcej, nie ma czasu na wdawanie się w spory. A już na pewno nie może sobie pozwolić na ich konsekwencje – zdenerwowanie i utratę panowania nad sobą. Ustępuj w przypadku wielkich sporów, w których możesz rościć co najwyżej równe prawa do posiadania racji. Ustępuj też i w przypadku tych najmniejszych, choćby w oczywisty sposób słuszność była po twojej stronie. Lepiej zejść z drogi psu niż zostać przezeń pogryzionym walcząc o prawo przejścia tamtędy. Nawet zabicie psa nie zmieni bowiem faktu, że zostałeś pokąsany."

W artykule *To i owo*[*] wyczytałem kilka rad, co zrobić, aby różnica zdań nie przerodziła się w kłótnię:

Radośnie witaj różnicę zdań. Pamiętaj stare powiedzenie: „Jeśli dwaj partnerzy zawsze się zgadzają, jest o jednego za dużo." Jeśli jest jakiś aspekt sprawy, o którym wcześniej nie myślałeś, dobrze się zastanów, kiedy zwrócisz na to uwagę. Być może ta właśnie różnica zdań stanowi dla ciebie okazję do poprawienia się, zanim popełnisz jakiś poważniejszy błąd.

Nie reaguj instynktownie. Naszą pierwszą naturalną reakcją w przypadku zaistnienia różnicy poglądów jest chęć obrony własnego zdania. Bądź uważny. Zachowaj spokój i kontroluj swoją pierwszą reakcję. Może ona być najgorsza, a nie najlepsza z możliwych.

* *Bits and Pieces*, „The Economic Press", Fairfield, Nowy Jork.

Pohamuj swój temperament. Pamiętaj, że klasę człowieka można mierzyć tym, co wyprowadza go z równowagi.

Najpierw słuchaj. Daj oponentowi szansę wygadania się. Pozwól mu skończyć. Nie przerywaj i nie protestuj. To tylko wznosi bariery. Próbuj budować mosty porozumienia. Nie stawiaj kolejnych przeszkód na drodze do niego.

Szukaj punktów wspólnych. Kiedy już wysłuchasz oponenta, skup się na tych zagadnieniach, w których się z nim zgadzasz.

Bądź uczciwy. Spróbuj znaleźć punkty, w których możesz przyznać się do błędu, i zrób to. Pomoże ci to rozbroić rozmówcę i zmniejszyć jego zacietrzewienie.

Obiecaj oponentowi, że przemyślisz jego pogląd i dokładnie go przeanalizujesz. I faktycznie to zrób. Twój rozmówca może przecież mieć rację. Jest o wiele łatwiej zgodzić się na ponowne przemyślenie argumentów rozmówcy niż gwałtownie przeć do przodu i doprowadzić do sytuacji, w której będziesz musiał usłyszeć: „Próbowałem przecież ci to powiedzieć, ale nie słuchałeś."

Szczerze podziękuj oponentowi za rozmowę. Kto poświęca swój czas na wdawanie się w dyskusje z tobą, interesuje się tym samym co ty. Myśl więc o nim jak o kimś, kto naprawdę chce ci pomóc, a być może uda ci się zmienić przeciwnika w przyjaciela.

Daj sobie i oponentowi czas na dokładne przemyślenie sprawy. Zaproponuj odbycie kolejnego spotkania później lub następnego dnia, abyście mieli szansę zastanowić się nad absolutnie wszystkimi faktami. A przygotowując się do tego spotkania, zadaj sobie kilka trudnych pytań:

Czy mój mówca miał całkowitą rację? Tylko częściowo? Czy w jego sposobie argumentacji jest racja? Czy moja reakcja rozwiąże pro-

blem, czy po prostu przyniesie frustrację? Czy moja reakcja odepchnie ode mnie rozmówcę, czy też nas zbliży? Czy pomoże mi to powiększyć uznanie, jakim cieszę się u ludzi? Wygram, czy przegram? I jaką cenę będę musiał zapłacić za zwycięstwo? Czy nieporozumienie rozwinie się, jeśli nie będę nic mówił? Czy ta trudna sytuacja stanowi dla mnie szansę?

Słynny tenor Jan Peerce po niemal 50 latach małżeństwa powiedział: „Wraz z żoną dawno temu zawarliśmy układ i dotrzymujemy go bez względu na to, jak bardzo się wzajemnie zdenerwujemy. Kiedy jedno krzyczy, drugie powinno słuchać – ponieważ jeśli krzyczy dwoje na raz, nie może być mowy o jakimkolwiek porozumieniu. Jest wtedy tylko hałas."

ZASADA DZIESIĄTA
Jedyny sposób, aby zwyciężyć w kłótni,
to unikać jej.

JAK NAROBIĆ SOBIE WROGÓW

Kiedy Teodor Roosevelt mieszkał w Białym Domu, poczynił wyznanie, że gdyby miał rację w 75% przypadków, niczego więcej nie mógłby oczekiwać.

Jeśli to było wszystko, na co mógł liczyć jeden z najtęższych umysłów XX wieku, to na co możemy liczyć ja lub ty?

Gdybyś był pewien swojej racji tylko w 55% przypadków, mógłbyś iść prosto na Wali Street i zarabiać tam milion dolarów dziennie! A jeśli nie możesz być pewien, że masz rację nawet w 55% przypadków, dlaczego miałbyś mówić innym, że się mylą?

Możesz zasugerować komuś, że jest w błędzie tonem głosu lub wyrazem twarzy równie dobrze jak za pomocą słów. A jeśli powiesz komuś, że się myli, czy sądzisz, że zgodzi się z tobą? Nigdy! Ponieważ wymierzasz mu w ten sposób silny cios; kwestionujesz jego inteligencję, sądy i przekonania, burzysz dumę i szacunek, jaki dla siebie żywi. A to musi spowodować chęć odwetu. Nigdy jednak nie nakłoni go do zmiany zdania. Nie pomoże ci nawet logika Platona czy Kanta, ponieważ zraniłeś jego uczucia.

Nigdy nie zaczynaj rozmowy od stwierdzenia:

„Mam zamiar udowodnić ci to i to." To bardzo zły wstęp. Równie dobrze mógłbyś powiedzieć: „Jestem od ciebie bystrzejszy. I powiem ci kilka rzeczy, abyś wreszcie zmienił zdanie."

To wyzwanie. Budzi sprzeciw i powoduje, że rozmówca chce stoczyć z tobą bitwę do upadłego, zanim wyjawisz mu swoje stanowisko.

Trudno sprawić, nawet w najbardziej sprzyjających okolicznościach, by ktoś zmienił zdanie. Dlaczego więc utwierdzać go w mylnym przekonaniu? Dlaczego szkodzić samemu sobie?

Jeśli masz istotnie zamiar coś udowodnić, nie pozwól, aby rozmówca o tym wiedział. Zrób to delikatnie i sprytnie, tak aby nikt nie zorientował się, że to robisz. Zwięźle wyraził tę myśl Aleksander Pope:

Ludzi uczyć potrzeba tak, by nie wiedzieli;
O nowych rzeczach mówić, że tylko zapomnieli.

Ponad trzysta lat temu Galileusz powiedział:

Nie możesz nauczyć człowieka niczego.
Możesz mu tylko pomóc odnaleźć to w sobie.

Sokrates wiele razy powtarzał swoim uczniom w Atenach:

Wiem, że nic nie wiem.

Cóż, nie mogę spodziewać się, że jestem mądrzejszy od Sokratesa, tak więc przestałem mówić ludziom, że nie mają racji. I przekonałem się, że to popłaca.

Jeśli ktoś twierdzi coś, o czym sądzisz, że jest nieprawdziwe, a nawet jeśli wiesz to na pewno, czy nie lepiej powiedzieć po prostu: „Wiesz, wydaje mi się coś wręcz przeciwnego, ale mogę się mylić. Bo mylę się często. Jeśli nie mam racji, to popraw mnie, proszę.” Słowa takie działają jak zaklęcie: „Mogę się mylić. I często tak jest. Otóż wydaje mi się...” Nikt na ziemi ani w niebie nie będzie miał nic przeciwko twojemu stwierdzeniu: „Mogę się mylić. Wydaje mi się, że...”

Jeden ze słuchaczy naszych kursów, dealer Dodge'a w Billings w Montanie Harold Reinke, zastosował tę technikę w kontaktach z klientami. Rynek samochodowy powoduje liczne napięcia, spotykał się więc

często z ostrymi i nerwowymi reakcjami klientów. Niekiedy sam w takich sytuacjach denerwował się i oponował, co podnosiło nastroje do temperatury wrzenia, powodowało utratę klientów i w ogóle było nieprzyjemne.

Na zajęciach powiedział: „Kiedy zorientowałem się, że ta droga prowadzi donikąd, wypróbowałem nową taktykę. Zacząłem mówić ludziom mniej więcej coś takiego: «Nasi dealerzy popełnili już tak wiele błędów, że często aż mi wstyd. Może więc pomyliliśmy się również w pańskim przypadku. Proszę powiedzieć mi, o co chodzi.»

Taki wstęp kompletnie rozbraja rozmówcę. Mówiąc o sprawie rozładowuje napięcie, po czym staje się zwykle rozsądniejszy, kiedy przychodzi do rozwiązania problemu. Kilku klientów podziękowało mi nawet za takie podejście, a dwóch z nich nakłoniło znajomych, aby kupili u mnie samochody. Przy dzisiejszej konkurencji wszyscy potrzebujemy więcej takich klientów i wierzę, że okazywanie szacunku dla ich poglądów oraz dyplomatyczne traktowanie pozwolą pokonać konkurentów.”

Nigdy nie ściągniesz na siebie kłopotów przyznając się, że możesz nie mieć racji. A zapobiegnie to kłótni i zainspiruje rozmówcę, aby traktował cię tak samo fair i tak samo otwarcie, jak ty traktujesz jego. Sprawi to, że również i on może zechcieć przyznać, że nie ma racji.

A co się dzieje, jeśli wiesz na pewno, że ktoś nie ma racji, i mówisz mu o tym? Zobaczmy. Młody prawnik z Nowego Jorku, pan S., brał kiedyś udział w ważnej sprawie toczącej się przed Sądem Najwyższym Stanów Zjednoczonych. Szło o znaczną sumę pieniędzy i istotną decyzję prawną. W czasie procesu jeden z sędziów Sądu Najwyższego zwrócił się do niego w następujących słowach:

– Status ograniczeń w prawie marynarki wojennej wynosi sześć lat, czy nie tak?

Pan S. oniemiał, popatrzył chwilę na sędziego i odparł ostro:

– Wysoki Sądzie, nie ma żadnych prawnych ograniczeń w tej kwestii.

„Na sali zapadła cisza i temperatura w pomieszczeniu zdawała się spaść do zera – relacjonował potem pan S. – Rację miałem ja, a sędzia się mylił. I powiedziałem mu o tym, jednak czy to nastawiło go do mnie przychylnie? Nie. Wciąż jestem przekonany, że prawo było wtedy po mojej stronie. Ale nie udało mi się nikogo do tego przekonać. A wiem, że moje przemówienie było wtedy lepsze niż kiedykolwiek. Strzeliłem okropną gafę, mówiąc uczonemu i sławnemu człowiekowi, że nie ma racji."

Jedynie niewielu ludzi działa logicznie. Większość z nas posiada różne uprzedzenia albo preferencje. Większość z nas zaślepia duma, podejrzliwość, obawa, strach i zazdrość. Przecież gros z nas za nic nie chce zmienić opinii na temat religii, własnej fryzury, komunizmu czy ulubionej gwiazdy filmowej. Jeśli więc masz skłonności, by mówić ludziom, że nie mają racji, czytaj, proszę, następny akapit co rano przed śniadaniem. Pochodzi ze wspaniałej książki Jamesa Harveya Robinsona *The Mind in the Making* (Umysł w działaniu).

Czasem zmieniamy zdanie sami z siebie bez żadnego nacisku. Jednak jeśli ktoś mówi nam, że nie mamy racji, powoduje, że nasze serca stają się twarde. Jesteśmy nieprawdopodobnie wręcz niedbali w kształtowaniu naszych przekonań, ale w momencie, kiedy ktokolwiek chce nam je zabrać, natychmiast wypełnia nas niezłomna wiara w ich słuszność. Oczywiście, to nie przekonania są nam tak drogie, lecz nasza duma własna, która jest przez to zagrożona... Mały zaimek „mój" jest słowem najważniejszym dla każdego człowieka i właściwe zrozumienie tego faktu stanowi klucz do mądrości. Ma tę samą siłę bez względu na to, czy jest to „mój" obiad, „mój" pies, „mój" dom, „mój" ojciec, „mój" kraj czy „mój" Bóg. Odrzucamy z urazą nie tylko zarzuty, że nasz zegarek źle chodzi albo nasz

samochód jest kiepski, ale również możliwość, że nasze wyobrażenia o kanałach na Marsie, sposobie wymowy słowa Epiktet, wartości medycznej salicyny czy panowaniu Sargona Pierwszego mogą zostać podważone. Lubimy wierzyć we wszystko to, co przyjęliśmy raz za prawdę, i podważenie któregokolwiek z naszych przekonań powoduje, że za wszelką cenę szukać będziemy wytłumaczenia, dlaczego je żywimy. Właśnie dlatego nasze tak zwane rozumowanie sprowadza się do wynajdowania argumentów, które pozwolą nam wierzyć dalej w to, w co już wierzymy.

Wybitny psycholog. Carl Rogers, w swojej książce *On Becoming a Person* (O stawaniu się Osobą) napisał:

Przekonałem się, jak niezwykle cenna jest dla mnie sytuacja, kiedy mogę sobie pozwolić na zrozumienie drugiej osoby. Dziwny może się wydawać sposób, w jaki sformułowałem tę myśl. Czy trzeba pozwalać sobie na zrozumienie innych? Czy to konieczne? Myślę, że tak. Naszą pierwszą reakcją na większość stwierdzeń (które słyszymy od innych) jest ocena lub osąd raczej niż próba zrozumienia, o co idzie. Kiedy ktoś wyraża jakieś uczucie, postawę czy przekonanie, mamy tendencję do niemal natychmiastowego stwierdzenia: „to prawda", albo:„to głupota", „to nienormalne", „to nielogiczne", „to niewłaściwe" lub „to niemiłe". Bardzo rzadko pozwalamy sobie na dokładne zrozumienie, co dane stwierdzenie oznacza dla drugiej osoby.[*]

Wynająłem kiedyś dekoratora wnętrz, aby wykonał mi w domu draperie. Kiedy przyszedł rachunek, byłem przerażony.

W kilka dni później wpadła do mnie znajoma i zobaczyła draperie. Kiedy wspomniałem, ile kosztowały, wykrzyknęła z nutką triumfu w głosie: „Co takiego? To okropne. Z pewnością dopisał ci do rachunku numer butów i kołnierzyka!"

* Adaptacja na podstawie książki Carla R. Rogersa, „*On Becoming a Person*". Boston, 1961, Houghton Mifflin, s. 18 i następne.

Prawda? Tak, powiedziała prawdę, ale niewielu ludzi lubi słyszeć prawdę o swoich sądach. Będąc tylko człowiekiem zacząłem się bronić. Wskazałem na fakt, że nie ma ceny na najlepsze, a nigdy nie dostanie się czegoś naprawdę dobrego za psie pieniądze itd., itd.

Następnego dnia odwiedziła mnie inna znajoma. Zachwycała się draperiami i wyraziła żal, że nie może sobie pozwolić na podobną dekorację własnego domu. Moja reakcja była zupełnie odmienna. „Prawdę mówiąc, dla mnie też są za drogie. Zapłaciłem zbyt dużo i żałuję teraz, że je zamówiłem."

Jeśli się mylimy, możemy to przyznać sami przed sobą. A jeśli postępują z nami delikatnie i taktownie, przyznamy się do tego przed innymi, a nawet będziemy dumni z naszej szczerości i otwartości. Ale nie wtedy, gdy ktoś próbuje wepchnąć nam nasze niestrawne słowa z powrotem do gardła.

Najsławniejszy wydawca amerykański z czasów wojny domowej Horace Greeley stanowczo nie zgadzał się z polityką Lincolna. Sądził, że potrafi przekonać Lincolna do swoich poglądów poprzez kampanię szyderstw, kpin i wymyślań. Prowadził tę gorzką kampanię miesiąc po miesiącu i rok po roku. Nawet w dniu, kiedy Booth zastrzelił prezydenta, opublikował brutalny, niesmaczny i sarkastyczny atak na osobę Lincolna.

Ale czy cała ta żółć spowodowała, że Lincoln zgodził się z Greeleyem? Oczywiście, nie. Kpina i obrażanie nigdy tego nie dokonają.

Jeśli chcesz wspaniałej rady, jak kontaktować się z ludźmi, kierować sobą samym i ulepszać swoją osobowość, przeczytaj autobiografię Benjamina Franklina. To jedna z najbardziej fascynujących biografii, jakie kiedykolwiek napisano – klasyka literatury amerykańskiej. Ben Franklin opowiada, jak zwalczył w sobie okropny nałóg wdawania się w spory i kłótnie, by zmienić się w jednego z najzdolniejszych, naj-

uprzejmiejszych ludzi, jednego z największych dyplomatów w historii Ameryki.

Pewnego dnia, kiedy był jeszcze wojowniczym młodzieńcem, zaprzyjaźniony Kwakier wziął go na stronę i powiedział mu kilka gorzkich prawd. Mniej więcej tak:

Ben, jesteś niemożliwy. Twoje opinie zawierają klapsa dla każdego, kto myśli inaczej niż ty. Stały się tak obraźliwe, że nikt już się z nimi nie liczy. Twoi znajomi przekonali się, że lepiej się bawią, gdy cię z nimi nie ma. Jesteś tak mądry, że nikt nie może ci już niczego powiedzieć. I nikt nawet nie będzie próbować, bo wszelkie wysiłki przyniosą jedynie niesmak, będąc syzyfową pracą. Tak więc nigdy pewnie nie dowiesz się niczego ponad to, co już wiesz, a to przecież bardzo mało.

Jedną z rzeczy, za które podziwiam Bena Franklina jest sposób, w jaki przyjął tę wymówkę. Był wystarczająco wielkim i mądrym człowiekiem, aby zdać sobie sprawę z jej słuszności; aby wyczuć, że on sam zmierza ku upadkowi. Dokonał więc natychmiastowego „w tył zwrot". Zaczął zmieniać swój obraźliwy sposób bycia.

„Postanowiłem solennie pozostawić wszelkie wyrazy nagany innym, a wszelkie wyrazy uznania sobie samemu. Zakazałem nawet sobie używania takich słów, które wyrażają utartą opinię, jak „z pewnością", „niewątpliwie" itd., a zamiast nich stosowałem „wydaje mi się", „wyobrażam sobie", „chyba" i „w obecnej chwili można by sądzić". Jeśli ktokolwiek powiedział coś, co uznawałem za błąd, odbierałem sobie przyjemność natychmiastowego zaprzeczenia mu i wykazania absurdalności jego opinii. Odpowiadając mu zaczynałem od stwierdzenia, że w pewnych okolicznościach i warunkach jego opinia byłaby słuszna, ale w tym przypadku dostrzegam pewne różnice itd. Szybko zauważyłem efekty takiej zmiany postępowania. Rozmowy, w które się wdawałem, miały przyjemny przebieg. Skromny sposób,

w jaki przedstawiałem swoje opinie, zapewniał im łatwiejsze przyjęcie i mniejszy opór; czekało mnie mniejsze upokorzenie, kiedy okazywało się, że nie mam racji. Łatwiej też przychodziło mi wpłynąć na innych, aby zarzucili swoje opinie i przeszli na moją stronę, jeśli zdarzało się, że miałem rację.

Ten sposób bycia, który początkowo wprowadzałem z pogwałceniem mych naturalnych skłonności, stał się z czasem dla mnie tak łatwy i naturalny, że chyba wciągu ostatnich 50 lat nikt nie usłyszał, jak wypowiadam autorytatywne stwierdzenia. I temu właśnie zwyczajowi (zaraz po prawości charakteru) zawdzięczam, jak sądzę, tak wielki posłuch pośród współobywateli, kiedy proponowałem utworzenie nowych instytucji albo reformę starych, i tak wiele wpływów w organach publicznych, których byłem członkiem. Byłem złym mówcą, niezbyt elokwentnym, który z wielkim trudem dobierał słowa i daleki był od językowej poprawności, a mimo to potrafiłem wyrażać swe opinie."

A jak metody Bena Franklina działają w interesach?

Katherine A. Alired z Kings Mountain w Karolinie Północnej jest naczelnym inżynierem w fabryce włókienniczej. Na jednym z kursów opowiedziała, jak radziła sobie z pewnym drażliwym problemem przed i po szkoleniu.

„Do moich obowiązków należy między innymi ustalanie i utrzymywanie systemu bodźców i standardów dla naszych pracowników tak, aby produkując więcej zarabiali więcej pieniędzy. System ten działał dobrze w sytuacji, kiedy produkowaliśmy jedynie dwa lub trzy gatunki tkanin, jednak ostatnio zmiany w zapleczu i systemie produkcji pozwoliły na zwiększenie asortymentu do ponad 12 gatunków. Istniejący system nie stanowił już bodźca, ponieważ nie przynosił płacy odpowiedniej do włożonego wysiłku. Opracowałam więc nowy system, który pozwalał na opłacanie w zależność od rodzaju produko-

wanego w danym czasie materiału. Z gotowym planem w ręku wybrałam się na posiedzenie zarządu i postanowiłam przekonać jego członków, że jest on właściwy. Szczegółowo wyjaśniłam im więc, jak bardzo dotychczas się mylili, jak niesprawiedliwie traktowali pracowników i jakie gotowe rozwiązania proponuję. Najdelikatniej mówiąc, poniosłam straszliwą porażkę. Tak bardzo zajęłam się obroną swojego planu, że nie dałam im czasu ani okazji do przyznania się, że mieli problemy ze starym systemem. Wszystko wzięło w łeb.

Po kilku zajęciach na tym kursie zdałam sobie sprawę, gdzie popełniłam błędy. Zwołałam kolejne zebranie i tym razem zapytałam, jaka była według nich przyczyna kłopotów. Przedyskutowaliśmy wszystko punkt po punkcie i poprosiłam ich o opinię, w jakim kierunku dalej zmierzać. Dzięki kilku delikatnym sugestiom we właściwych miejscach pozwoliłam im «samodzielnie» dojść do moich własnych rozwiązań. Pod koniec spotkania, kiedy wreszcie przedstawiłam swój system, zaakceptowali go entuzjastycznie.

Jestem przekonana, że nie osiągnie się nic dobrego a można tylko wyrządzić wiele szkód mówiąc komuś wprost, że nie ma racji. Jedyna satysfakcja to odarcie rozmówcy z poczucia godności; z siebie czynimy wówczas nie chcianego rozmówcę."

A oto i drugi przykład – pamiętaj, że podawane przeze mnie przykłady są typowe dla tysięcy podobnych przypadków. R. V. Crowley był handlowcem w jednym z przedsiębiorstw przetwórstwa drewna w Nowym Jorku. Wielokrotnie mówił skorym do zwady inspektorom kontroli drewna różnych firm, że nie mają racji. I zdarzało mu się też zwyciężyć w sporze. Ale nie przynosiło to niczego dobrego. Inspektorzy kontroli są jak sędziowie baseballu. Kiedy raz podejmą decyzję, nigdy jej nie zmieniają.

Pan Crowley przekonał się, że spory, które wygrywał, przyniosły jego firmie tysiące dolarów strat. Dzięki kursowi postanowił więc zmienić

taktykę i nie wdawać się więcej w żadne spory. Z jakim skutkiem? Oto historia, którą opowiedział podczas zajęć:

„Pewnego ranka w moim biurze zadzwonił telefon. Rozgorączkowany człowiek poinformował mnie, że transport drewna, który właśnie dostarczyliśmy do jednej z jego fabryk, jest w całości niezadowalający. Wstrzymał rozładunek i prosił mnie, żebyśmy natychmiast zabrali drewno z jego terenu. Po rozładowaniu mniej więcej jednej czwartej transportu jego inspektorzy kontroli stwierdzili, że 55% drewna nie trzyma jakości. W tych warunkach odmawia przyjęcia towaru.

Natychmiast wyruszyłem do fabryki i po drodze rozmyślałem, jak poradzić sobie z tym problemem. Normalnie w takiej sytuacji cytowałbym normy dla drewna i podpierał się własną wiedzą i doświadczeniem inspektora kontroli oraz próbował przekonać rozmówcę, że drewno w zasadzie trzyma jakość, a tylko on źle interpretuje normy. Jednak postanowiłem zastosować zasady poznane podczas tego kursu.

Kiedy przyjechałem do fabryki, zastałem zaopatrzeniowca i inspektora w bojowych nastrojach. Obydwaj nastawieni byli na kłótnię i walkę. Podeszliśmy do ciężarówki z drewnem, która była rozładowywana, abym mógł się przekonać, jak się rzeczy mają. Poprosiłem inspektora, aby odłożył odrzuty, a dobre kawałki poukładał na jeden stos.

Chwila obserwacji wystarczyła, aby zaczęło do mnie dochodzić, że ocenia zbyt ostro i źle interpretuje przepisy. Była to sosna, a wiedziałem, że jest on doskonałym znawcą twardego drewna, natomiast nie ma doświadczenia z jasną sosną. Tak się zaś składa, że drewno sosnowe to z kolei moja mocna strona. Czy jednak zgłosiłem jakiekolwiek zastrzeżenia do sposobu, w jaki oceniał drewno? Absolutnie żadnych. Przyglądałem się spokojnie i stopniowo zacząłem zadawać pytania, dlaczego poszczególne kawałki go nie zadowalają. Ani razu

nie dałem mu do zrozumienia, że się myli. Cały czas podkreślałem, że pytam tylko po to, aby później przekazać jego zastrzeżenia swojej firmie i byśmy w następnych dostawach mogli dać im to, czego chcą.

Zadając pytania w sposób przyjazny i w duchu współpracy oraz ciągle powtarzając, że słusznie odkłada deski nie odpowiadające standardom, udało mi się trochę go udobruchać i napięcie między nami zaczęło powoli spadać, aż wreszcie zniknęło. Ostrożna uwaga rzucona przeze mnie przy jakiejś okazji pozwoliła mi wzbudzić w nim wątpliwości, czy rzeczywiście zakwestionowane drewno nie odpowiada normom; zaczął przypuszczać, że to ich potrzeby wymagają droższego drewna o wyższej jakości. Byłem jednak bardzo ostrożny, aby nie odniósł wrażenia, że to moje zdanie.

Stopniowo zmieniał nastawienie. Wreszcie przyznał, że nie ma doświadczenia z jasną sosną i zaczął wypytywać mnie o każdą deskę zdjętą z ciężarówki. Wyjaśniałem więc, dlaczego poszczególne sztuki odpowiadały zamówieniu, jednak wciąż powtarzałem, że oczywiście nie musi brać drewna, które się im nie przyda. Wreszcie doszliśmy do punktu, w którym czuł się winny, ilekroć kładł jakąś sztukę na stos z odrzutami. To on sam doszedł do wniosku, że winę za całą sytuację ponosi ich firma, ponieważ nie zamówili drewna o wystarczająco wysokiej klasie, by odpowiadało ich potrzebom.

Skutek był taki, że po moim wyjeździe obejrzał raz jeszcze cały transport, przyjął niemal wszystko i otrzymaliśmy pełną zapłatę. Tylko w tym przypadku odrobina taktu i powstrzymanie się od mówienia rozmówcy, że nie ma racji, przyniosła mojej firmie spore pieniądze. A uzyskanej woli współpracy nie można przeliczyć na pieniądze.”

Marcina Luthera Kinga zapytano kiedyś, jak będąc pacyfistą może podziwiać generała lotnictwa Daniela Jamesa, powszechnie nazywanego „Chappiem”, w tamtych czasach najwyższego rangą czarnego oficera w armii.

Dr King odpowiedział: „Osądzam ludzi według ich zasad, nie według moich."

Generał Robert E. Lee wyraził się kiedyś w rozmowie z prezydentem Konfederacji Jeffersonem Davisem w jak najlepszych słowach o jednym z jego oficerów. Obecny przy tym inny oficer był zaskoczony.

– Generale, czy wie pan, że oficer, o którym tak dobrze pan się wyraża, jest jednym z najbardziej zaciekłych pana wrogów, który nie przepuści żadnej okazji, aby powiedzieć coś złośliwego pod pańskim adresem? – spytał.

– Tak, wiem, ale prezydent pytał o moje zdanie na temat tego oficera, a nie o jego zdanie na mój temat – odpowiedział generał Lee.

Nie odkrywam w tym rozdziale niczego nowego. Dwa tysiące lat temu Jezus nauczał, by zgadzać się ze swoimi przeciwnikami. Zaś 2200 lat przed narodzeniem Chrystusa król Egiptu udzielił synowi bardzo mądrej rady, która okazuje się przydatna i w naszych czasach: „Zachowuj się dyplomatycznie. To pomoże ci osiągnąć każdy cel."

Innymi słowy, nie spieraj się ani z klientem, ani ze współmałżonkiem, ani z wrogiem. Nie mów im, że nie mają racji, nie sprawiaj, aby się najeżyli. Stosuj choć odrobinę dyplomacji.

ZASADA JEDENASTA
Okaż szacunek dla poglądów rozmówcy.
Nigdy nie mów mu: „Nie masz racji."

JEŚLI NIE MASZ RACJI – PRZYZNAJ TO

O minutę drogi od mojego domu znajdowała się dosyć spora połać dzikiego lasu, w którym wiosną kipiały bielą krzewy jeżyn, wiewiórki gnieżdżące się tam wychowywały młode i wznosiły się wysoko nie koszone trawy. Ten odludny i nie zniszczony przez człowieka kawałek zieleni nazywano Parkiem Leśnym. I rzeczywiście, był to las, niewiele pewnie różniący się od puszcz, które kiedyś zastał w Ameryce Kolumb. Często chodziłem do parku razem z Rexem, swoim małym buldogiem. Był to przyjacielski i zupełnie niegroźny psiak. Ponieważ nieczęsto spotykaliśmy kogokolwiek podczas spacerów, nie prowadzałem go na smyczy ani nie nakładałem mu kagańca.

Kiedyś jednak trafiliśmy podczas spaceru na policjanta z patrolu konnego, który wyraźnie szukał okazji do pokazania swojej władzy.

– Co pan sobie wyobraża? Dlaczego puszcza pan psa bez smyczy i kagańca? Nie wie pan, że to niezgodne z przepisami? – nakrzyczał na mnie.

– Tak, wiem, że to niezgodne z przepisami. Ale myślę, że nie wyrządzi tu nikomu żadnej krzywdy – odpowiedziałem spokojnie.

– Myśli pan! Myśli pan! A przepisy mają dokładnie gdzieś, co pan myśli. Pies może zabić wiewiórkę albo ugryźć dziecko. Tym razem panu podaruję, ale jeśli jeszcze raz złapię tu tego psa bez smyczy i kagańca, będzie się pan musiał tłumaczyć na posterunku.

Potulnie obiecałem stosować się do zaleceń i zastosowałem się – kilka razy. Rex nie lubił jednak kagańca i ja też nie, postanowiliśmy

spróbować. Wszystko było cudownie, ale do czasu. Pewnego popołudnia biegałem z Rexem po szczycie wzgórza i nagle z przerażeniem zauważyłem prawo siedzące w całym majestacie na gniadym koniu. Rex był przede mną i pędził wprost na nich.

Wiedziałem, że za to zapłacę. Wiedziałem. Nie czekałem więc, aż policjant zacznie mówić. Dobiegłem do niego i powiedziałem:

– Panie władzo, złapał mnie pan na gorącym uczynku. Jestem winny i nie mam nic na swoje usprawiedliwienie. W zeszłym tygodniu ostrzegał mnie pan, że jeśli raz jeszcze pojawię się tu z psem bez kagańca i smyczy, zostanę ukarany.

– No, cóż – odezwał się łagodnie policjant. – Wiem, że to wielka pokusa puścić psa, żeby sobie pobiegał, kiedy dokoła nie ma nikogo.

– Ale to niezgodne z przepisami – odparłem.

– Ale taki mały pies nie zrobi nikomu krzywdy.

– A wiewiórki? Może zabić jedną z nich – wpadłem mu w słowo.

– Myślę, że bierze pan to zbyt poważnie. Powiem więc panu, co zrobić. Niech pan puszcza go tam, gdzie ja nie będę go widział, i obydwaj o wszystkim zapomnimy – zakończył rozmowę.

Jak każdy człowiek ten policjant pożądał poczucia ważności. Kiedy więc zacząłem się potępiać, był tylko jeden sposób, w jaki mógł podbudować swoją dumę: wspaniałomyślność i okazanie łaski.

Wyobraźmy sobie jednak, że próbowałbym się bronić. Czy kiedykolwiek próbowałeś kłócić się z policjantem?

A tak, zamiast kruszyć kopie, przyznałem mu rację, a obwiniłem siebie. Przyznałem to szybko, otwarcie i entuzjastycznie. Sprawa skoń-

czyła się dobrze: ja wziąłem jego stronę, a on moją. Sam lord Chesterfield nie byłby pewnie bardziej wspaniałomyślny niż ten konny policjant. A jeszcze tydzień wcześniej straszył mnie sądem.

Kiedy wiemy, że zasłużyliśmy na reprymendę, czy nie jest o wiele lepiej uprzedzić cios i samemu przyznać się do winy? Czy nie jest o wiele łatwiej znieść samokrytykę niż wysłuchać potępienia z ust innych?

Powiedz sam o sobie wszystkie uwłaczające rzeczy, które spodziewasz się usłyszeć od rozmówcy, i zrób to, zanim on będzie miał okazję je wypowiedzieć. Szansę są jak sto do jednego, że okaże się wspaniałomyślny, wybaczy ci błędy, które z własnej woli pomniejszy. Dokładnie tak zrobił konny policjant w sprawie Rexa.

Komercyjny artysta Ferdinand E. Warren stosował tę technikę dla pozyskania dobrej woli drażliwych i kapryśnych nabywców. „Podczas rysowania dla potrzeb reklamowych i wydawniczych ważna jest precyzja – zaczął swoją wypowiedź pan Warren. – Niektórzy wymagają, aby ich zlecenia wykonywane były szybko, a wtedy łatwo o pomyłkę. Znam pewnego dyrektora wydawnictwa, który lubował się w wytykaniu drobnych błędów. Często wychodziłem z jego biura zdegustowany nie jego krytyką, lecz sposobem atakowania mnie. Ostatnio również wykonywałem pewną szybką pracę i znów zadzwonił do mnie z prośbą, abym natychmiast zjawił się u niego. Powiedział, że coś jest nie tak. Kiedy tam zaszedłem, było tak, jak się spodziewałem – i przeraziło mnie to. Wyglądał groźnie i wyraźnie rozkoszował się kolejną okazją do krytyki. Rozgorączkowany żądał wyjaśnień, dlaczego zrobiłem tak i tak. Miałem więc okazję do zastosowania samokrytyki, o której dowiedziałem się na wykładach.

– Panie Iksiński, jeśli to, co pan powiedział, jest prawdą, popełniłem błąd i niczym nie da się tego usprawiedliwić. Pracuję dla pana już wystarczająco długo, aby poznać pańskie wymagania. Wstyd mi za to.

Natychmiast zaczął mnie bronić:

– Tak, ma pan rację, ale mimo wszystko to nie jest poważny błąd. To tylko...

– Każdy błąd może być kosztowny, a na pewno wszystkie są denerwujące – przerwałem mu.

Usiłował wejść mi w słowo, ale mu nie pozwoliłem. To był mój wielki dzień. Po raz pierwszy w życiu krytykowałem samego siebie – i bardzo mi się to podobało.

– Powinienem być bardziej uważny – ciągnąłem. – Daje mi pan dużo zleceń i zasługuje pan na jak najlepszą pracę. Zrobię więc ten rysunek od nowa.

– Nie, nie! Nawet mi nie przyszło na myśl robienie panu takiego kłopotu – zaprotestował. Pochwalił moją pracę, zapewnił, że chce tylko drobnej zmiany i że ten drobny błąd nie będzie kosztował firmy ani centa. Wreszcie stwierdził, że jest to tylko drobiazg, nie wart nawet, by o nim mówić.

Moja ofensywna samokrytyka zmieniła jego bojowe nastawienie. Zabrał mnie na lunch i zanim się rozstaliśmy, wręczył mi czek i kolejne zlecenie.

Odwaga przyznania się do własnych błędów przynosi wiele satysfakcji. Nie tylko pozbawia poczucia winy, ale często pozwala rozwiązać problem spowodowany tymi błędami.

Bruce Harvey z Albuquerque w Nowym Meksyku popełnił błąd, zatwierdzając wypłatę pełnej pensji jednego z pracowników, który przebywał na zwolnieniu lekarskim. Kiedy odkrył pomyłkę, wezwał tego pracownika, wyjaśnił mu całą sprawę i poinformował go, że aby naprawić ten błąd, będzie musiał pomniejszyć mu kolejne pobory o

całą kwotę nadpłaty. Pracownik stwierdził, że przez to wpadłby w poważne kłopoty finansowe, i poprosił, aby spłatę rozłożyć na kilka rat. Harvey wyjaśnił, że musi na to otrzymać zgodę swoich przełożonych. „A to na pewno doprowadziłoby szefa do wybuchu wściekłości – opowiadał pan Harvey. – Próbując podjąć decyzję, jak rozwiązać tę sytuację, zdałem sobie sprawę, że cały ten bałagan powstał z mojej winy i że będę musiał przyznać to w rozmowie z szefem.

Poszedłem do jego gabinetu, przyznałem, że popełniłem błąd i przedstawiłem mu wszystkie fakty. Wrzasnął wtedy, że to wina kadr. Powtórzyłem, że to moja wina. Raz jeszcze podniósł głos, narzekając na nieuwagę pracowników księgowości. I tym razem powtórzyłem, że to moja wina. Zaczął z kolei winić dwóch innych ludzi w biurze i znów wyprowadziłem go z błędu. Wreszcie spojrzał na mnie i powiedział: «W porządku, to pańska wina. Spróbujmy teraz coś z tym zrobić.» Sprawę oczywiście dało się załatwić tak, aby nikt na tym nie ucierpiał. Czułem się wspaniale, ponieważ potrafiłem poradzić sobie z trudną sytuacją i miałem odwagę nie uciekać się do żadnych usprawiedliwień. Od tego czasu mój szef żywi dla mnie większy szacunek niż przedtem."

Każdy głupiec potrafi podjąć próbę obrony swoich własnych błędów – i większość głupców to robi. Ale przyznanie się do nich daje poczucie wyższości i szlachetność, poczucie, że jest się lepszym. Jedną z najpiękniejszych opowieści, jakie historia zapisała o generale Robercie E. Lee, dotyczy tego, jak winił on siebie i tylko siebie za niepowodzenie szarży Picketta pod Gettysburgiem.

Szarża Picketta była niewątpliwie najwspanialszym i najbardziej malowniczym atakiem, jaki zna świat zachodni. Sam generał George E. Pickett był postacią bardzo barwną. Nosił długie włosy; jego kasztanowate loki sięgały ramion i – podobnie jak Napoleon w kampanii włoskiej – niemal codziennie na polu bitwy pisał listy miłosne. Oddani mu żołnierze okrzykiem wyrazili uznanie, kiedy tamtego tra-

gicznego lipcowego popołudnia dziarsko rzucił się w kierunku okopów Unii z czapką przekręconą na bakier. Krzyknęli i rzucili się za nim – ramię przy ramieniu, szarża przy szarży, z powiewającymi sztandarami i bagnetami połyskującymi w słońcu. To był dopiero widok! Wspaniały. Pokrzepiający. Pomruk podziwu przeszedł wśród żołnierzy Unii, kiedy to zobaczyli.

Oddziały Picketta szły naprzód lekkim truchtem przez sad i łany kukurydzy, przez łąkę i wąwóz. Przez cały czas działa wroga czyniły spustoszenie w ich szeregach. Ale oni napierali, gniewni i niepokonani.

Nagle zza ściany skalnej wynurzyła się piechota Unii, która zasypała salwami nacierające oddziały Picketta. Wzgórze zapłonęło ogniem, zamieniło się w rzeźnię, szalejący wulkan. W ciągu kilku minut oprócz jednego polegli wszyscy brygadierzy Picketta i cztery piąte jego pięciotysięcznej dywizji.

Generał Lewis A. Armistead, który dowodził ostatnią grupą, rzucił się do przodu, przeskoczył skały i machając kapeluszem umieszczonym na czubku swojej szabli krzyknął: „Dajcie im stali, chłopcy!”

I dali. Przeskoczyli przez skały i z bagnetami rzucili się na wroga. Pękały czaszki miażdżone kolbami karabinów. Wkrótce sztandary bojowe Południa załopotały na Cemetery Ridge.

Prawda, były tam krótko, ale ta krótka chwila stanowiła wielkie zwycięstwo Konfederacji.

Mimo to jednak heroiczna i wspaniała szarża Picketta była początkiem końca. Lee przegrał. Nie mógł pokonać Północy. I dobrze o tym wiedział.

Był tak zasmucony i zszokowany, że złożył rezygnację i poprosił prezydenta Konfederacji, Jeffersona Davisa, aby mianował na jego miej-

sce „młodszego i zdolniejszego człowieka”. Gdyby Lee chciał winić za niepowodzenie szarży Picketta kogoś innego, znalazłby setki wymówek. Zawiedli go dowódcy dywizji. Kawaleria nie przybyła na czas, aby wesprzeć atak piechoty. Albo jeszcze coś innego.

Ale Lee był na to zbyt dumny. Kiedy pobite, zakrwawione oddziały Picketta przebijały się z powrotem do linii Konfederatów, Robert E. Lee popędził konia i sam wyjechał im na spotkanie. Przywitał ich słowami potępienia dla samego siebie, wzniosłymi słowami: „To wszystko moja wina! Ja, tylko ja przegrałem tę bitwę.”

Tylko kilku generałów w całej historii miało odwagę, aby uczynić takie wyznanie.

Michael Cheung, który prowadzi zajęcia na naszym kursie w Hongkongu, opowiadał kiedyś, jak kultura chińska traktuje pewne problemy i jak czasem korzyści płynące z zastosowania pewnych reguł okazują się bardziej pomocne niż trzymanie się tradycji. Na jednym z kursów miał starszego mężczyznę, ojca, który przez wiele lat nie kontaktował się ze swoim synem. Ojciec ten był kiedyś narkomanem, ale wyzwolił się już z uzależnienia od opium. Chińska tradycja stanowi, że starszy nie może uczynić pierwszego kroku do zgody. Człowiek ten był więc przekonany, że to jego syn powinien podjąć inicjatywę i zaproponować pogodzenie się. Na jednych z pierwszych zajęć powiedział on, że nigdy jeszcze nie widział swoich wnuków. Powiedział też, że bardzo pragnie znów być razem z synem. Inni uczestnicy tego kursu, sami Chińczycy, doskonale rozumieli konflikt między uczuciami i wielowiekową tradycją. Młodzi powinni mieć szacunek dla starszych i ojciec był przekonany, że słusznie czyni nie ulegając uczuciom i czekając, aż jego syn przyjdzie do niego.

Pod koniec kursu stary Chińczyk znów zabrał głos na zajęciach. „Przemyślałem mój problem. Dale Carnegie mówi: «Jeśli nie masz racji, przyznaj to szybko i bardzo wyraźnie.» Jest już za późno, bym

mógł to zrobić szybko. Ale mogę jeszcze zrobić to wyraźnie. Skrzywdziłem mojego syna. Miał rację, że nie chciał mnie widzieć i wyrzucił mnie ze swojego życia. Może stracę twarz prosząc młodszego o wybaczenie, ale był to mój błąd i mam obowiązek się do tego przyznać." Wszyscy słuchacze przyjęli to entuzjastycznie i poparli go. Na następnych zajęciach opowiedział, jak poprosił syna o wybaczenie i uzyskał je, jak nawiązały się zupełnie nowe kontakty między nim a synem, synową i wnukami, które wreszcie zobaczył.

Elbert Hubbard był jednym z najbardziej oryginalnych autorów, jacy kiedykolwiek poruszyli ten kraj. Jego kąśliwe uwagi często wywoływały wielkie oburzenie. A jednak dzięki rzadkiej umiejętności kontaktowania się z ludźmi Hubbard potrafił uczynić z wielu swoich wrogów przyjaciół.

Jeśli na przykład jakiś oburzony czytelnik pisał mu, że nie zgadza się z jego opinią zawartą w takim to a takim artykule, i kończył stwierdzeniem, że jego autor jest taki to a taki, Elbert Hubbard zwykle odpowiadał mniej więcej tak:

Proszę rozważyć również i fakt, że sam nie całkiem się z tym zgadzam. Nie wszystko, co napisałem wczoraj, przemawia do mnie z taką samą siłą. Cieszę się, że mogłem dowiedzieć się, co Pan o tym sądzi. Jeśli kiedyś będzie pan w pobliżu, musi nas Pan odwiedzić i wtedy wyjaśnimy sobie tę sprawę raz na zawsze. Przesyłając szczere wyrazy uznania pozostaję z poważaniem...

Co odpowiedziałbyś człowiekowi, który tak by cię potraktował?

Kiedy mamy rację, próbujmy delikatnie i taktownie nakłaniać ludzi do przyjęcia naszego punktu widzenia. Lecz kiedy racji nie mamy – a, jeśli zechcemy być ze sobą szczerzy, zdarza się nam to zaskakująco często – przyznajmy się do błędów szybko i bardzo wyraźnie. Takie postępowanie przyniesie zaskakujące rezultaty, ale nie tylko. Wierz

lub nie, ale w tej sytuacji to o wiele bardziej przyjemne niż próba obrony samego siebie.

Pamiętaj zawsze o starym powiedzeniu: „Walcząc nigdy nie zdobędziesz dużo, ale ustępując zyskasz więcej, niż się spodziewasz".

ZASADA DWUNASTA
Jeśli nie masz racji, przyznaj to szybko
i bardzo wyraźnie.

KROPLA MIODU

Kiedy masz kiepski humor i ulżysz sobie powiedzeniem komu trzeba kilku słów, dobrze ci to zrobi. A inni? Czy też będzie im przyjemnie? Czy twój wojowniczy ton i wrogość pomogą im przyznać ci rację?

Woodrow Wilson powiedział kiedyś: „Jeśli dojdziesz do mnie z zaciśniętymi pięściami, to mogę ci obiecać, że moje zacisną się dwa razy szybciej niż twoje. Jeśli jednak dojdziesz i powiesz: «Usiądźmy i porozmawiajmy, a jeśli się różnimy, spróbujmy zrozumieć, dlaczego i co właściwie nas różni», to w przyjemnej atmosferze odkryjemy, że tak naprawdę różnimy się tylko w kilku kwestiach, a bardzo wiele nas łączy, i jeśli tylko będziemy mieć cierpliwość i wolę pojednania, to z pewnością dojdziemy do porozumienia."

Nikt chyba nie docenił prawdy zawartej w słowach Woodrowa Wilsona bardziej niż John D. Rockefeller junior. Jeszcze w 1915 roku pogardzało nim całe Kolorado. Przez dwa straszne lata stanem tym wstrząsał jeden z najkrwawszych strajków w historii przemysłu amerykańskiego. Rozwścieczeni górnicy żądali od Colorado Fuel and Iron Company podwyżki płac. Firma ta kontrolowana była przez Rockefellera. Niszczono fabryki, wzywano policję. Strzelano do strajkujących. Lała się krew.

Właśnie w takim czasie, kiedy powietrze aż ciężkie było od nienawiści, Rockefeller postanowił przekonać robotników do swojego sposobu myślenia. I zrobił to. Jak? Oto ta historia. Przez kilka tygodni pozyskiwał przyjaciół, a następnie zwrócił się do przedstawicieli strajkujących. Jego przemówienie jest po prostu dziełem sztuki. Przyniosło ono zaskakujące efekty. Uspokoiło falę nienawiści. Zdobyło mu olbrzymią grupę zwolenników. Odniósł się w nim do strajkujących

w tak przyjacielski sposób, że robotnicy wrócili do pracy nie wspominając o podwyżce, o którą walczyli tak gwałtownie.

Poniżej znajdziesz początek tego przemówienia. Zauważ, jak bije z niego przyjazne nastawienie. Pamiętaj, że Rockefeller przemawiał do ludzi, którzy jeszcze kilka dni wcześniej powiesiliby go z radością. Mimo to mówił, jakby miał przed sobą grupę misjonarzy

„To wielki dzień w moim życiu – zaczął Rockefeller. – Dziś po raz pierwszy mam szczęście spotkać się z przedstawicielami pracowników tej wspaniałej firmy, jej urzędnikami i kierownikami. I mogę was zapewnić, że dumny jestem stojąc tu przed wami i że spotkanie to zapamiętam do końca swoich dni. Gdyby odbywało się ono dwa tygodnie temu, stałbym tu jako obcy człowiek i rozpoznałbym tylko kilka twarzy. Ale w zeszłym tygodniu miałem okazję odwiedzić wszystkie kolonie na południowym wyrobisku i porozmawiać osobiście z każdym człowiekiem, chyba z wyjątkiem tych, których akurat nie było. Miałem okazję odwiedzić wasze domy, spotkać wasze żony i dzieci. Spotykamy się więc nie jak obcy sobie ludzie, ale jak przyjaciele, a właśnie atmosfera wzajemnej przyjaźni pozwala mi z radością przystąpić do omówienia z wami naszych wspólnych interesów.

Ponieważ jest to spotkanie dyrekcji firmy z przedstawicielami pracowników, jestem tu tylko dzięki waszej uprzejmości, bo nie dane mi było zostać ani jednym, ani drugim. A mimo to, panowie, czuję się z wami związany, ponieważ w pewnym sensie reprezentuję i akcjonariuszy, i dyrektorów.”

Czyż nie jest to wspaniały pokaz, jak zamieniać wrogów w przyjaciół?

Załóżmy, że Rockefeller przyjął inną taktykę. Załóżmy, że kłócił się z robotnikami i rzucał im w twarz miażdżące fakty. Załóżmy, że tonem głosu i aluzjami powiedział im, że nie mają racji. Załóżmy, że stosując zasady logiki udowodnił im to. Co stałoby się wtedy? Wywo-

łałby jeszcze większy gniew, jeszcze większą nienawiść i jeszcze większą rewoltę.

Jeśli czyjeś serce przepełnione jest goryczą i pretensjami do ciebie, nie przekonasz go do twojego sposobu myślenia nawet przy pomocy całej logiki chrześcijańskiego świata. Despotyczni rodzice, wyniośli szefowie i gderliwe żony powinni zdać sobie sprawę z faktu, że ludzie niechętnie zmieniają zdanie. Można ich zmusić, aby się z nami zgodzili. Ale można też ich do tego przekonać, delikatnie i po przyjacielsku, bardzo delikatnie i z wielką przyjaźnią.

Sto lat temu Lincoln wyraził to następująco:

To stare i mądre powiedzenie, że „kropla miodu przywabi więcej pszczół niż beczka dziegciu". Tak samo jest z ludźmi. Jeśli chcesz przekonać człowieka do twojej sprawy, niech najpierw uwierzy, że jesteś jego przyjacielem. To właśnie jest kropla miodu, która zwabi jego serce, a ono, mów co chcesz, jest najprostszą drogą do jego rozumu.

Ludzie biznesu dawno już nauczyli się, że opłaca się być przyjacielskim w stosunku do strajkujących. Kiedy dwa i pół tysiąca pracowników w jednej z fabryk White Motor Company zastrajkowało żądając wyższych płac i zgody na utworzenie związków zawodowych, Robert F. Black, wówczas prezes firmy, nie stracił panowania nad sobą, nie potępiał, nie straszył i nie powoływał się na tyranię i komunizm. Odwrotnie, chwalił strajkujących. Zamieścił we wszystkich gazetach w Cleveland ogłoszenia, w których dziękował strajkującym za „pokojowy sposób, w jaki odłożyli swoje narzędzia pracy". Ponieważ robotnicy byli bezczynni, kupił im kilka tuzinów kijów i rękawic baseballowych i zachęcał, żeby grali w baseball na wolnych placach fabrycznych. Dla tych, którzy woleli kręgle, zainstalował kręgielnię.

To przyjacielskie zachowanie pana Blacka sprawiło, że strajkujący odwzajemnili jego nastawienie. Robotnicy pożyczyli miotły, szufle

oraz wózki na śmiecie i zaczęli sprzątać teren fabryki. Zbierali śmiecie, niedopałki papierosów i cygar. Czy możesz to sobie wyobrazić? Strajkujący robotnicy oczyszczają teren fabryki walcząc jednocześnie o wyższe zarobki i związki zawodowe! Coś takiego nie zdarzyło się nigdy przedtem w długiej i burzliwej historii przemysłu amerykańskiego. Strajk ten zakończył się kompromisem; osiągnięto go w ciągu tygodnia bez żadnych animozji.

Daniel Webster, który wyglądał jak Bóg i mówił jak Jehowa, był jednym z najlepszych adwokatów. Swoje najpoważniejsze argumenty wprowadzał w niezwykle subtelnych sformułowaniach. „Ława przysięgłych zdecyduje, czy…", „Być może warto się będzie nad tym zastanowić…", „Oto kilka faktów, których, wierzę, nie stracicie z oka…" albo „Z waszą wiedzą o ludzkiej naturze z pewnością dostrzeżecie znaczenie tych faktów."

Żadnego ataku. Żadnej presji. Żadnego zmuszania, by przyjęli jego sąd za własny. Metodą Webstera było spokojne, przyjazne i łagodne podejście. To właśnie ono sprawiło, że stał się sławny.

Możesz nigdy nie mieć okazji do stłumienia strajku albo przemawiania do ławy przysięgłych, ale możesz przecież chcieć uzyskać zmniejszenie czynszu. Czy przyjazne podejście może ci wtedy pomóc? Zobaczmy.

Inżynier O. L. Straub chciał uzyskać zmniejszenie czynszu. Wiedział, że właściciel domu jest w gorącej wodzie kąpany. „Napisałem do niego, że opuszczę mieszkanie, jak tylko wygaśnie umowa. Tak naprawdę nie chciałem się wynosić. Chciałem tam zostać, gdyby tylko czynsz był niższy. Ale sytuacja wydawała się beznadziejna. Próbowali już inni lokatorzy – na próżno. Wszyscy mówili mi, że z właścicielem bardzo ciężko się rozmawia. Jednak postanowiłem wypróbować na nim to wszystko, czego dowiedziałem się na kursie, i przekonać się, jak zadziała.

Przyszedł razem z sekretarką zobaczyć się ze mną zaraz po otrzymaniu mego listu. Powitałem go przyjaźnie. Ociekałem po prostu dobrą wolą i entuzjazmem. Nie zacząłem rozmowy od stwierdzenia, że czynsz jest za wysoki. Wierzcie mi, byłem «serdeczny w aprobacie i nie szczędziłem uznania". Pochwaliłem go za dbałość o stan budynku i powiedziałem, że bardzo chciałbym mieszkać tu przez kolejny rok, ale nie mogę sobie na to pozwolić z powodu wysokości czynszu.

Z pewnością żaden najemca nigdy go tak nie przyjął. Zupełnie nie wiedział, co z tym fantem robić.

Zaczął opowiadać mi o swoich problemach. Ktoś napisał do niego czternaście listów, z których część była obelżywa. Ktoś inny groził, że zerwie umowę, jeśli on nie sprawi, by facet mieszkający piętro wyżej przestał chrapać. «Jakaż to ulga spotkać klienta takiego jak pan.» Wreszcie z własnej woli zaproponował, że obniży mi czynsz. Nadal było to dla mnie zbyt wiele, więc wymieniłem kwotę, na którą mnie stać, a on zgodził się bez słowa. Wychodząc spytał, czy nie przydałby mi się remont.

Gdybym próbował uzyskać zmniejszenie czynszu przy pomocy metod, które stosowali inni lokatorzy, jestem pewien, że spotkałaby mnie odmowa tak jak ich. Zwyciężyło przyjazne podejście, zrozumienie i pochwała.

Dean Woodcock z Pittsburgha w Pensylwanii jest szefem oddziału w lokalnym przedsiębiorstwie energetycznym. Jego pracownicy zostali wezwani do usunięcia awarii, która nastąpiła na jednym ze słupów elektrycznych. Tego typu prace wykonywane były przedtem przez inny dział i dopiero od niedawna należały do grupy Woodcocka. Chociaż jego ludzie zostali przeszkoleni, po raz pierwszy wezwano ich do takiej pracy. Każdy w firmie chciał wiedzieć, czy sobie z tym poradzą, i widzieć, jak to będą robić. Pan Woodcock, kilku podległych mu dyrektorów i inni członkowie personelu poszli więc

na miejsce naprawy. Było tam już wiele innych samochodów i ciężarówek. Spora grupka przyglądała się dwóm ludziom na szczycie słupa.

Woodcock zauważył człowieka z aparatem fotograficznym, który wysiadał z samochodu zaparkowanego u szczytu ulicy. Po chwili zaczął robić zdjęcia. Ludzie pracujący w usługach są uczuleni na punkcie opinii publicznej. Woodcock zdał sobie sprawę, jak wygląda cała ta scena dla kogoś z zewnątrz: dziesiątki ludzi przybyłych, by wykonać rzecz, którą może zrobić dwóch. Podszedł więc do fotografa.

– Widzę, że interesuje się pan naszą pracą.

– Tak, a już moja matka zainteresuje się na pewno. To dopiero otworzy jej oczy. Posiada akcje pańskiej firmy. Może wreszcie dojdzie do wniosku, że niemądrze zainwestowała. Tyle razy jej mówiłem, że w tego typu firmach traci się mnóstwo czasu i energii. Teraz mam dowód. A gazetom też mogą się spodobać te zdjęcia.

– Rzeczywiście, wygląda to dość dziwnie. Zgoda. Myślałbym tak samo na pańskim miejscu. Ale jest to sytuacja wyjątkowa...

I Dean Woodcock wyjaśnił mu, że jest to pierwsze tego typu wezwanie i że każdy w firmie chciał to zobaczyć. Zapewnił mężczyznę, że w normalnych warunkach byłoby tu tylko dwóch ludzi. Fotograf odłożył aparat, uścisnął Woodcockowi dłoń i podziękował za poświęcenie mu czasu i wyjaśnienie sytuacji.

Przyjazna postawa Deana Woodcocka zaoszczędziła jego firmie niepotrzebnych wyjaśnień i złej prasy

Inny słuchacz naszego kursu, Gerald H. Winn z Littfeton w New Hampshire opowiedział nam, jak przyjazne podejście pozwoliło mu uzyskać satysfakcjonujące rozwiązanie problemu.

„Wczesną wiosną, zanim jeszcze ziemia otrząsnęła się z zimowego mrozu, zdarzyła się wielka burza, niezwykła o tej porze roku. Woda, która normalnie powinna spłynąć do studzienek i kanałów burzowych wzdłuż drogi, skierowała się na plac, na którym dopiero co postawiłem nowy dom.

Nie mając ujścia woda zebrała się wokół fundamentów domu. Wcisnęła się pod strop piwniczny, rozsadziła go i piwnica wypełniła się wodą. Zniszczyło to piec centralnego ogrzewania i gorącej wody. Koszt naprawy szkód przekraczał 2 tysiące dolarów. Nie byłem ubezpieczony na wypadek tego typu.

Szybko jednak odkryłem, że właściciel terenu nie wykopał obok domu kanałów burzowych, które mogłyby zapobiec zniszczeniom. Umówiłem się z nim na spotkanie. Po drodze do odległego o 25 mil biura dokładnie przemyślałem sobie tę sytuację i kierując się zasadami poznanymi na kursie zdecydowałem, że okazywanie gniewu do niczego sensownego nie doprowadzi. Kiedy przybyłem na miejsce, spokojnie zacząłem rozmowę od pytania na temat wakacji, które spędził w Indiach. Następnie, kiedy wyczułem właściwy moment, wspomniałem o „małym" problemie, z którym do niego przychodzę. Szybko zgodził się pomóc w jego rozwiązaniu.

W kilka dni później zadzwonił do mnie i powiedział, że pokryje koszty naprawy i wybuduje kanał burzowy w pobliżu budynku, aby zapobiec podobnym szkodom w przyszłości.

Chociaż była to wina właściciela terenu, gdybym nie zaczął w przyjazny sposób, miałbym zapewne olbrzymie kłopoty z przekonaniem go, by w całości zapłacił za naprawę."

Wiele lat temu, kiedy jako chłopak biegałem boso do szkoły w północno-zachodniej części Missouri, czytałem bajkę o słońcu i wietrze. Kłócili się ze sobą o to, kto jest silniejszy. Wiatr powiedział: „Widzisz

tego starego człowieka w płaszczu? Założę się, że potrafię zedrzeć z niego ten płaszcz szybciej niż ty."

Słońce schowało się więc za chmurami, a wiatr zaczął wiać mocniej i mocniej, aż wreszcie przybrał siłę huraganu. Jednak im mocniej wiał, tym bardziej starzec otulał się płaszczem.

Wreszcie wiatr zrezygnował i ucichł. Wtedy słońce wyszło zza chmur i uśmiechnęło się przyjaźnie do człowieka. Natychmiast otarł czoło i zdjął płaszcz. Słońce udowodniło wiatrowi, że delikatność i przyjazne podejście są zawsze silniejsze niż furia i siła.

Skuteczność delikatnego, przyjaznego podejścia udowadniało dzień po dniu życie ludzi, którzy na naszych kursach nauczyli się, że kropla miodu zwabi więcej pszczół niż beczka dziegciu. F. Gale Connor z Lutherville w Maryland przekonał się o tym, kiedy po raz trzeci musiał zaprowadzić swój czteromiesięczny samochód do serwisu. Oto co nam opowiedział: „Było oczywiste, że argumenty lub kłótnie z szefem serwisu nie doprowadzą do żadnego satysfakcjonującego rozwiązania mojego problemu.

Poszedłem więc do salonu i poprosiłem o rozmowę z właścicielem firmy, panem White'em. Po krótkiej chwili zostałem wprowadzony do jego biura. Przedstawiłem się i wyjaśniłem, że kupiłem u niego samochód ze względu na rekomendacje przyjaciół, którzy uczynili to wcześniej. Powiedziano mi, że oferuje konkurencyjne ceny i wyjątkowo dobry serwis. Słysząc to uśmiechał się z satysfakcją.

Następnie wyjaśniłem, jaki mam problem z serwisem. «Pomyślałem, że będzie pan chciał wiedzieć o sytuacji, która może zaszkodzić pańskiej dobrej reputacji» – dodałem. Podziękował mi za zwrócenie mu uwagi na tę sprawę i zapewnił, że będzie ona załatwiona. Nie tylko osobiście zaangażował się w moje kłopoty, ale pożyczył mi też samochód na czas, kiedy mój był w reperacji."

Ezop był Grekiem, który 600 lat przed Chrystusem tworzył na dworze Krezusa nieśmiertelne bajki. A jednak prawdy o ludzkiej naturze, których nauczał, są równie prawdziwe w Bostonie czy Birmingham dzisiaj, co dwadzieścia sześć wieków temu w Atenach. Słońce potrafi szybciej sprawić, że zdejmiesz płaszcz, niż wiatr. A uprzejmość, przyjazne podejście i wyrazy uznania mogą skłonić ludzi do zmiany zdania szybciej niż wszystkie burze i wiatry świata.

Pamiętaj, co powiedział Lincoln: „Kropla miodu przywabi więcej pszczół niż beczka dziegciu."

ZASADA TRZYNASTA
Zacznij od okazania przyjaźni.

SEKRET SOKRATESA

Rozmawiając z ludźmi nie przystępuj od razu do kwestii, w której się różnicie. Zacznij od podkreślenia – i rób to cały czas – spraw, w których się zgadzacie. Jeśli to tylko możliwe, ciągle podkreślaj, że obydwaj zmierzacie w tym samym kierunku, zaś różnica między wami dotyczy tylko metody, a nie celu.

Od samego początku staraj się, aby rozmówca powtarzał słowo „tak", w miarę możliwości powstrzymując go od mówienia „nie".

Według profesora Overstreeta* jest to jedna z najtrudniejszych do pokonania przeszkód. Kiedy powiek działeś „nie", cała twoja duma wymaga, abyś się tego,. konsekwentnie trzymał. Nawet jeśli później dojdziesz do wniosku, że twoje „nie" było niesłuszne, będziesz nadal chronił swoją cenną dumę. Raz coś powiedziawszy, za wszelką cenę usiłujesz się tego trzymać. Dlatego właśnie jest tak ważne, aby zacząć od potwierdzania.

Zręczny mówca uzyskuje na początku rozmowy wiele odpowiedzi „tak". To powoduje, że myślenie rozmówcy ukierunkowuje się na potwierdzanie. Najdrobniejsze odchylenie od tego wymaga wiele wysiłku, aby móc je naprostować. To jak ruch kuli bilardowej: bardzo trudno zmienić kierunek nadany jej uderzeniem.

Schematy psychologiczne są w tym wypadku całkiem oczywiste. Jeśli ktoś mówi „nie" i rzeczywiście tak sądzi, robi wiele ponad wypowiedzenie trzyliterowego słowa. Cały jego organizm – gruczoły, nerwy i mięśnie – łączy się w odrzuceniu czegoś. Innymi słowy cały organizm stwarza barierę dla akceptacji. Jeśli jednak ktoś mówi „tak", orga-

* Harry A. Overstreet, „*Influencing Humen Behavior*", New York, Norton, 1925.

nizm przyjmuje otwartą i skłonną do akceptacji postawę. Im więcej razy usłyszymy „tak" na początku rozmowy, tym bardziej prawdopodobne jest, że zdobędziemy czyjąś akceptację dla naszej właściwej propozycji.

Jeśli uczeń, żona czy mąż, klient czy dziecko powie ci na początku „nie", trzeba będzie rozumu i cierpliwości anioła, aby zmienić tę negatywną, odrzucającą postawę w pozytywny stosunek do nas.

Stosowanie techniki przytakiwania pozwoliło Jamesowi Ebersonowi, który pracował jako kasjer w Greenwich Savings Bank w Nowym Jorku, przysporzyć własnej firmie klienta, który inaczej być może poszedłby gdzie indziej.

„Człowiek ten chciał otworzyć rachunek, więc dałem mu, jak zwykle w takich przypadkach, formularz do wypełnienia. Na niektóre z zawartych w nim pytań odpowiedział chętnie, jednak na inne odmówił odpowiedzi.

Zanim zacząłem uczyć się o kontaktach z ludźmi, powiedziałbym mu po prostu, że jeśli odmawia udzielenia bankowi tych informacji, nie założymy mu rachunku. Wstyd mi teraz, że ponoszę winę za takie traktowanie klienta w przeszłości. Oczywiście, postawienie takiego ultimatum poprawiłoby mi humor. Pokazałbym, kto tu rządzi, i udowodnił, że nie wolno łamać przepisów bankowych.

Ale taka postawa z pewnością nie dałaby poczucia ważności temu człowiekowi, który przyszedł, aby powierzyć nam swoje pieniądze. Nie byłoby to zbyt serdeczne powitanie.

Tamtego ranka postanowiłem skorzystać ze zdrowego rozsądku – postanowiłem mówić nie o tym, czego chce bank, lecz o tym, czego chce klient. A ponad wszystko postanowiłem wydobyć z niego kilka razy „tak" od razu, na samym początku. Zgodziłem się więc z nim.

Powiedziałem, że informacje, których nie chce nam dać, mnie też nie wydają się konieczne.

– Jednak wyobraźmy sobie, że w tym banku zostają pieniądze po pańskiej śmierci. Czy nie chciałby pan, aby bank przekazał je najbliższej rodzinie, która zgodnie z przepisami ma do nich prawo? – spytałem.

– Oczywiście, że tak – odpowiedział.

– Czy nie sądzi więc pan, że to dobry pomysł, by podać nam imiona i nazwiska pańskich najbliższych krewnych tak, abyśmy mogli wykonać pańską wolę bez opóźnienia i bez pomyłki?

– Naturalnie – przytaknął znowu.

Młody człowiek zmiękł i zaczął zmieniać nastawienie, kiedy zrozumiał, że nie prosimy o te informacje dla własnego, lecz dla jego dobra. Zanim wyszedł z banku, nie tylko przekazał mi kompletne informacje o sobie, lecz również otworzył rachunek powierniczy, wskazując jako beneficjanta swoją matkę i bez wahania odpowiadając na wszystkie pytania jej dotyczące.

Przekonałem się, że wydobywając z niego na początku kilka odpowiedzi twierdzących sprawiłem, że zapomniał o zastrzeżeniach i z przyjemnością zrobił wszystko to, o co prosiłem."

Joseph Allison, akwizytor Westinghouse Electric Company, opowiedział nam następujące zdarzenie:

„Na terenie mojego działania był człowiek, z którym firma bardzo chciała wejść w interesy. Mój poprzednik składał mu wizyty przez 10 lat, a jednak nie zdołał namówić go do kupowania od nas. Po przejęciu tego terenu bywałem tam regularnie w ciągu 3 lat i też bez skutku. Nie otrzymałem zamówienia. Wreszcie po trzynastu latach sprze-

daliśmy mu kilka silników. Umowa przewidywała, że jeśli będą w porządku, zamówi od nas dalsze kilkaset. Takiego obrotu sprawy się spodziewałem.

W porządku? Wiedziałem, że będą bez zarzutu. Kiedy więc poszedłem do niego po trzech tygodniach, byłem w jak najlepszym nastroju.

Naczelny inżynier powitał mnie następującym oświadczeniem:

– Niestety, Allison, nie mogę od ciebie kupić kolejnych silników.

– Dlaczego? – spytałem zdziwiony. – Dlaczego?

– Ponieważ twoje silniki za bardzo się rozgrzewają. Nie można ich dotknąć dłonią.

Wiedziałem, że moje argumenty na nic się nie zdadzą. Zbyt długo próbowałem już tej taktyki. Pomyślałem więc o wydobyciu od niego kilku „tak".

– Cóż, panie Smith. Zgadzam się z panem w stu procentach. Jeśli te silniki robią się zbyt gorące, nie powinien pan kupować kolejnych. Musi pan mieć silniki, które nie będą rozgrzewać się powyżej ustalonej normy. Czy mam rację? – spytałem.

Zgodził się ze mną i uzyskałem pierwsze „tak".

– Normy Krajowego Stowarzyszenia Producentów Wyrobów Elektrycznych mówią, że właściwie skonstruowany silnik może mieć temperaturę o 72 stopnie Fahrenheita wyższą od temperatury pomieszczenia, w którym pracuje. Czy tak?

– Tak, zgadza się. Ale wasze silniki są znacznie bardziej gorące – odpowiedział.

Nie polemizowałem z nim. Zapytałem po prostu:

– Jaka jest temperatura w pomieszczeniach?

– Och, około 75 stopni Fahrenheita.

– No, właśnie. Jeśli temperatura pomieszczeń fabrycznych wynosi 75 stopni, po dodaniu do niej 72 stopni mamy razem 147 stopni Fahrenheita. Czy nie poparzyłby pan ręki, gdyby pan ją wsadził pod strumień wody o temperaturze 147 stopni Fahrenheita? Raz jeszcze musiał powiedzieć „tak".

– To może lepiej byłoby nie dotykać silników? Czyż nie tak? – spytałem.

– Chyba masz rację – odpowiedział.

Rozmawialiśmy jeszcze chwilę. Potem wezwał sekretarkę i podyktował jej zamówienie na następny miesiąc warte mniej więcej 35 tysięcy dolarów.

Trzeba było lat pracy i zmarnowania wielu tysięcy dolarów z powodu nie zawartych kontraktów, żebym się wreszcie nauczył, że spór z klientem nie popłaca. O wiele skuteczniejszą metodą jest wydobycie od rozmówcy odpowiedzi „tak".

Eddie Snow, który sponsoruje nasze kursy w Oakland w Kalifornii, opowiedział mi kiedyś, jak został stałym klientem pewnego sklepu, ponieważ właściciel kilka razy zmusił go do przytaknięcia.

Eddie interesował się łucznictwem i wydawał duże pieniądze na zakup sprzętu i akcesoriów w miejscowym sklepie myśliwskim. Był u niego w odwiedzinach brat i chciał wypożyczyć łuk w tym właśnie sklepie. Sprzedawca poinformował go, że nie wypożyczają sprzętu, więc Eddie zadzwonił do innego sklepu.

„Telefon odebrał bardzo uprzejmy pan. Jego odpowiedź na moją prośbę była zupełnie inna niż ta, jaką usłyszałem w pierwszym sklepie. Powiedział, że bardzo mu przykro, ale nie wypożyczają łuków, ponieważ nie mogą sobie już na to pozwolić. Zapytał mnie potem, czy kiedyś wypożyczałem już sprzęt. Odpowiedziałem: «Tak, kilka lat temu.» Przypomniał mi, że zapłaciłem wtedy jakieś 25-30 dolarów. Raz jeszcze musiałem potwierdzić. Zapytał potem, czy lubię oszczędzać pieniądze na zakupach. Oczywiście odpowiedziałem „tak". Zaczął mi wyjaśniać, że łuk razem z niezbędnym wyposażeniem kosztuje u nich 34 dolary i 95 centów. Tak więc kompletny zestaw mógłbym kupić tylko o 4 dolary i 95 centów drożej niż wynosi cena za wypożyczenie. Wyjaśnił, że właśnie dlatego przestali je wypożyczać. Czy było to według mnie rozsądne? Moja kolejna odpowiedź „tak" doprowadziła do tego, że kupiłem kompletny zestaw, a kiedy go odbierałem, jeszcze kilka innych rzeczy, i zostałem stałym klientem tego sklepu."

Sokrates, żądło Aten, był jednym z największych filozofów, jakich zna świat. Zrobił coś, co poza nim potrafiła jedynie garstka ludzi w całej historii: całkowicie zmienił kierunek ludzkiego myślenia. W dwadzieścia cztery wieki po jego śmierci uznawany jest za jednego z najmądrzejszych filozofów, jacy kiedykolwiek wywarli wpływ na ten awanturniczy świat.

Jaką miał metodę? Czy mówił ludziom, że się mylą? O nie, nie Sokrates! Był na to za sprytny. Zadawał pytania, na które jego rozmówca musiał odpowiedzieć twierdząco. I zdobywał odpowiedzi twierdzące jedną za drugą, aż miał za sobą całą górę przytaknięć. Zadawał pytania tak długo, dopóki jego przeciwnik, nie zdając sobie z tego sprawy, nie doszedł do konkluzji, przeciwko której gwałtownie protestowałby jeszcze kilka minut wcześniej.

Kiedy następnym razem podkusi cię, aby powiedzieć komuś, że się myli, przypomnij sobie starego Sokratesa i zacznij zadawać pytania – pytania, które przyniosą ci odpowiedzi „tak".

Kultura chińska studiuje naturę ludzką od 5 tysięcy lat. Chińczycy są więc bardzo przebiegli. Ten, kto kroczy powoli, zajdzie daleko – zwykli mawiać.

ZASADA CZTERNASTA

Jak najprędzej wydobądź z rozmówcy liczne „tak”.

WENTYL BEZPIECZEŃSTWA. JAK PORADZIĆ SOBIE ZE SKARGAMI

Większość ludzi niemal przez cały czas mówiąc próbuje przekonać innych do swojego sposobu myślenia. Pozwól rozmówcy wygadać się. Wie o sobie i swoich problemach więcej niż ty. Zadawaj mu więc pytania. I pozwól powiedzieć sobie kilka rzeczy.

Kiedy nie zgadzasz się z rozmówcą, kusi cię, aby mu przerwać. Ale nie rób tego. To niebezpieczne. Nie będzie zwracał na ciebie uwagi dopóty, dopóki własne myśli domagają się wyrażenia. Słuchaj więc cierpliwie i z otwartą głową. Rób to szczerze i z przekonaniem. Zachęć rozmówcę, aby do końca wyłożył swoje pomysły.

Czy taka polityka popłaca w interesach? Zobaczmy. Oto historia handlowca, który został zmuszony zastosować ją.

Jeden z największych w Stanach Zjednoczonych producentów samochodów negocjował kontrakt na roczną dostawę materiału na podsufitki. Trzy poważne przedsiębiorstwa dostarczyły próbek materiału. Szefowie firmy samochodowej obejrzeli je dokładnie, po czym do każdej z fabryk wysłano list informujący, że tego i tego dnia przedstawiciele każdego dostawcy będą mieli szansę na przedstawienie ostatecznej oferty.

G.B.R., przedstawiciel jednej z tych fabryk, przyjechał do miasta z ciężkim zapaleniem krtani. „Kiedy przyszła moja kolej na stawienie się przed dyrekcją fabryki samochodów, niemal zupełnie straciłem głos – opowiadał na zajęciach. Ledwie mogłem szeptać. Wprowadzo-

no mnie do pokoju i znalazłem się twarzą w twarz z inżynierem, który nadzorował prace tapicerskie, dyrektorem działu sprzedaży i prezesem przedsiębiorstwa. Stanąłem tam i chciałem z całych sił coś powiedzieć, ale potrafiłem wydobyć z siebie jedynie piskliwe skrzypienie. Siedzieli przy stole, napisałem więc na kawałku papieru: «Panowie, straciłem głos. Nie będę mógł mówić.»

„Będę mówił za pana – powiedział prezes i zaczął mówić. Pokazał moje próbki i wymienił ich zalety. Wywiązała się żywa dyskusja na temat jakości materiałów. A prezes, ponieważ mówił w moim imieniu, zajął stanowisko, które ja zająłbym podczas tej rozmowy. Mój udział ograniczał się jedynie do kiwania głową i rzucania uśmiechów.

W rezultacie tej niezwykłej konferencji wręczono mi kontrakt na ponad pół miliona jardów tkaniny podsufitkowej, który opiewał na milion sześćset tysięcy dolarów. Największe zamówienie, jakie kiedykolwiek otrzymałem.

Wiem, że straciłbym ten kontrakt, gdybym nie stracił głosu, ponieważ miałem niewłaściwą koncepcję przeprowadzenia tej rozmowy. Przez przypadek odkryłem, jak bardzo się opłaca pozwolić mówić innym.”

Słuchanie tego, co mają do powiedzenia inni, pomaga nie tylko w interesach, ale i w życiu rodzinnym.

Stosunki Barbary Wilson z córką Laurie pogarszały się gwałtownie. Laurie, która była spokojnym i zgodnym dzieckiem, wyrosła na niechętną do współpracy i niekiedy opryskliwą nastolatkę. Pani Wilson pouczała ją, straszyła i karała, ale wszystko na nic.

„Pewnego dnia po prostu dałam spokój. Laurie nie posłuchała mnie i wyszła z domu w odwiedziny do koleżanki, zanim wykonała, co do niej należy. Kiedy wróciła, już chciałam krzyknąć na nią po raz nie

wiem który, ale nie miałam na to siły. Po prostu spojrzałam na nią i spytałam: «Dlaczego, Laurie, dlaczego?"

Laurie widziała, w jakim jestem stanie i spokojnym głosem spytała: «Czy naprawdę chcesz wiedzieć dlaczego?» Skinęłam głową i Laurie zaczęła mówić. Najpierw z wahaniem, a potem wyrzucając z siebie potok słów. Nigdy jej nie słuchałam. Zawsze mówiłam jej, że ma zrobić to albo tamto. Kiedy chciała podzielić się ze mną swoimi myślami, odczuciami albo pomysłami, przerywałam jej kolejnym poleceniem. Zaczęłam zdawać sobie sprawę, że potrzebowała mieć we mnie nie nadzorcę, ale spowiednika, któremu może powierzyć wszystkie problemy wieku dorastania. A ja ciągle mówiłam, kiedy powinnam była słuchać.

Od tego czasu pozwalam jej powiedzieć wszystko, co chce mi powiedzieć. Mówi więc, co leży jej na sercu, i nasze kontakty niepomiernie się polepszyły. Znów jest zgodna i gotowa do pomocy."

Na stronie finansowej jednej z nowojorskich gazet pojawiło się kiedyś olbrzymie ogłoszenie. Poszukiwano osoby z rzadkimi umiejętnościami i doświadczonej. Charles T. Cubellis odpowiedział na nie wysyłając list pod wskazany adres. W kilka dni później otrzymał list zapraszający go na rozmowę kwalifikacyjną. Zanim na nią poszedł, spędził wiele godzin na Wall Street usiłując dowiedzieć się możliwie najwięcej o założycielu firmy. Pozwoliło mu to napomknąć podczas rozmowy: „Byłbym dumny mogąc pracować dla przedsiębiorstwa z taką tradycją jak pańskie. O ile wiem, zaczął pan 28 lat temu w jednym tylko pokoju i z jedną sekretarką. Czy to prawda?"

Niemal każdy człowiek sukcesu lubi wspominać swoje początki. Ten nie był wyjątkiem. Przez długi czas opowiadał o tym, jak zaczął od 450 dolarów gotówką i własnego pomysłu. Opowiadał, jak walczył z tymi, którzy chcieli go zniechęcić i ośmieszyć, jak pracował po 12-16 godzin na dobę i jak wreszcie pokonał wszelkie przeciwności i teraz

najważniejsi ludzie z Wali Street przychodzą do niego po rady i opinie. Był dumny ze swoich osiągnięć. Miał podstawy do dumy i czuł się wspaniale opowiadając o tym wszystkim. Potem krótko zapytał pana Cubellisa o jego dotychczasowe doświadczenie, a następnie wezwał jednego ze swoich zastępców i powiedział: „Myślę, że to jest człowiek, którego szukamy."

Pan Cubellis zadał sobie trud, aby dowiedzieć się o osiągnięciach swojego przyszłego pracodawcy. Okazał zainteresowanie drugą osobą i jej problemami. Zachęcił rozmówcę do mówienia przez cały czas – i został dobrze odebrany.

Roy G. Bradley z Sacramento w Kalifornii znalazł się w dokładnie odwrotnej sytuacji. Kandydat do działu handlowego jego firmy umiejętnie przeprowadził rozmowę i zdobył posadę. Oto jak nam o tym opowiadał:

„Jako mała firma brokerska nie mogliśmy zaoferować żadnych dodatkowych udogodnień, jak ubezpieczenie czy wypoczynek. Każdy nasz przedstawiciel jest niezależnym agentem. Nie wprowadzamy ich nawet na rynek, ponieważ nie możemy zamieszczać im ogłoszeń prasowych jak nasi potężniejsi konkurenci.

Richard Pryor miał doświadczenie, którego potrzebowaliśmy na tym właśnie stanowisku. Najpierw rozmawiał z nim mój asystent, który przedstawił mu wszystkie negatywne strony tej pracy. Kiedy wchodził do mojego gabinetu, wydawał się trochę zniechęcony. Wspomniałem więc o wielkiej zalecie pracy w mojej firmie, o korzyściach płynących z samodzielności przy zawieraniu kontraktów, co sprowadza się do bycia swoim własnym pracodawcą.

Kiedy rozmawialiśmy o tych korzyściach wyrzucił z siebie wszystkie negatywne myśli, jakie przyszły mu do głowy po rozmowie z moim asystentem. Kilka razy wydawało się, że rozważając każdą z wad fir-

my mówi raczej do siebie. Gdy rozmowa dobiegła końca, czułem, że sam siebie przekonał. Tak, sam się przekonał, że chce pracować w mojej firmie.

Ponieważ byłem dobrym słuchaczem i pozwoliłem Dickowi mówić przez cały czas, mógł on rozważyć dokładnie wszystkie za i przeciw oraz podjąć decyzję, która była dla niego wyzwaniem. Zatrudniliśmy go i został wspaniałym przedstawicielem naszej firmy.

Nawet przyjaciele wolą opowiadać nam o swoich osiągnięciach niż słuchać, jak przechwalamy się własnymi.

Filozof francuski La Rochefoucauld powiedział:

„Jeśli chcesz mieć wrogów, bądź lepszy od swoich przyjaciół. Lecz jeśli chcesz mieć przyjaciół, pozwól, aby przyjaciele byli lepsi od ciebie."

Dlaczego tak jest? Ponieważ lepsi od nas przyjaciele czują się ważni. Kiedy jednak lepsi jesteśmy my, przynajmniej niektórzy z nich czują się gorsi i są zazdrośni.

Zdecydowanie najbardziej lubianym doradcą w Midtown Personnel Agency w Nowym Jorku była Henrietta G. Jednak nie zawsze. W ciągu pierwszych kilku miesięcy pracy w agencji Henrietta nie miała przyjaciół wśród kolegów z pracy. Dlaczego? Ponieważ codziennie przechwalała się osiągnięciami w pracy: dobrymi kontraktami, nowymi rachunkami i praktycznie wszystkim, co zrobiła.

„Byłam dobra i byłam z tego dumna. Jednak koledzy, zamiast dzielić ze mną radość z powodu moich triumfów, wydawali się niechętni. Naprawdę chciałam się z nimi zaprzyjaźnić. Po wysłuchaniu kilku z rad przekazywanych na tym kursie zaczęłam mniej mówić o sobie, a bardziej słuchać współpracowników. Też mieli się czym pochwalić

i bardziej podniecało ich mówienie o własnych osiągnięciach niż słuchanie moich przechwałek. Teraz, kiedy mamy chwilę na rozmowę, proszę, aby dzielili się ze mną swoimi radościami, a o swoich sukcesach wspominam tylko wówczas, jeśli o nie spytają.”

ZASADA PIĘTNASTA
Pozwól rozmówcy się wygadać.

JAK ZAPEWNIĆ SOBIE WSPÓŁPRACĘ INNYCH

Czy nie wierzysz bardziej w pomysły, na które sam wpadniesz, niż w te, które podadzą ci na talerzu? Jeśli tak, czy przypadkiem wpychanie własnych pomysłów na siłę innym ludziom nie jest złą techniką? Czy nie jest mądrzej poddawać sugestie i pozwolić rozmówcy, aby sam doszedł do tego wniosku?

Słuchacz jednego z moich kursów Adolph Seltz, szef działu sprzedaży w salonie samochodowym w Filadelfii, niespodziewanie znalazł się w sytuacji, w której musiał zaszczepić entuzjazm zdezorganizowanej i zniechęconej grupie sprzedawców samochodów.

Zwołał zebranie i poprosił ludzi, aby dokładnie powiedzieli mu, czego od niego chcą. Kiedy mówili, zapisywał ich żądania na tablicy. Potem rzekł:

„Dam wam wszystko to, czego ode mnie oczekujecie. Ale chcę, żebyście mi powiedzieli, czego mam prawo oczekiwać od was.” Odpowiedzi płynęły szybko: lojalności, uczciwości, inicjatywy, optymizmu, pracy grupowej, ośmiogodzinnego dnia entuzjastycznej pracy. Spotkanie przyniosło rezultat w postaci nowego zapału do pracy i było dla uczestników inspirujące. Jeden z handlowców sam zaproponował, że będzie pracował 16 godzin dziennie. Pan Seltz powiedział mi, że wzrost sprzedaży był wręcz nieprawdopodobny.

„Ludzie ci zawarli ze mną coś w rodzaju moralnej umowy. Tak długo, jak ja dotrzymywałem danego im słowa, czuli się zobowiązani dotrzymywać swego. Rozmowa z nimi o ich potrzebach i oczekiwaniach była strzałem w dziesiątkę. Tego właśnie było im trzeba.”

Nikt nie lubi czuć, że coś mu się sprzedaje albo nakazuje. Znacznie przyjemniej czuć, że kupujemy sami i robimy coś z własnej woli. Lubimy, jak się nas pyta o nasze chęci, życzenia lub myśli.

Weźmy przykład Eugene'a Wessona. Stracił niezliczone kontrakty warte tysiące dolarów, zanim pojął tę prawdę. Pan Wesson handlował szkicami. Był akwizytorem studia plastycznego, które tworzyło wzory dla dyktatorów mody i przemysłu tekstylnego. Pan Wesson składał wizyty handlowe jednemu z największych dyktatorów mody w Nowym Jorku przez trzy lata. „Nigdy nie odmawiał mi rozmowy, ale też nigdy niczego nie kupował. Przeglądał zawsze moje szkice bardzo uważnie i mówił: «Nie, Wesson, nie dogadamy się dzisiaj.»”

Po kolejnej nieudanej wizycie Wesson doszedł do wniosku, że kręci się w kółko i postanowił poświęcić jeden wieczór w tygodniu na studiowanie kontaktów międzyludzkich, żeby dzięki temu opracować nowe strategie i nabrać entuzjazmu.

Postanowił potem wypróbować to nowe podejście do ludzi. Z kilkoma szkicami pod pachą ruszył do gabinetu klienta. „Chciałbym, aby oddał mi pan przysługę, jeśli mogę o to prosić. Mam tu kilka nie skończonych projektów. Czy zechciałby pan mi powiedzieć, jak powinniśmy je wykończyć, aby odpowiadały pańskim potrzebom?”

Przez chwilę klient patrzył na rysunki bez słowa. Wreszcie powiedział: „Niech pan zostawi je u mnie na kilka dni, a potem przyjdzie tu raz jeszcze.”

Wesson wrócił po trzech dniach, wysłuchał sugestii klienta, odebrał rysunki i zabrał je z powrotem do studia, aby tam wykończono je zgodnie z jego życzeniami. Skutek? Kupił wszystkie. Zamawiał potem jeszcze u Wessona wielokrotnie i za każdym razem były to projekty wykonane według jego pomysłu. „Zdałem sobie wtedy sprawę, dlaczego tyle razy przedtem nie udało mi się nic mu sprzedać. Namawiałem go

do kupienia tego, co powinno mu się podobać według mnie. Następnie zmieniłem technikę. Namawiałem, by przekazał mi swoje pomysły. Miał wtedy poczucie, że współtworzy projekt. I rzeczywiście tak było. Nie musiałem mu już sprzedawać. Sam kupował."

Zasugerowanie rozmówcy, że sam wpadł na dany pomysł, sprawdza się nie tylko w polityce czy biznesie. Sprawdza się też w domu. Paul M. Davis z Tulsy w Oklahomie opowiedział podczas zajęć następującą historię:

„Razem z rodziną byliśmy na jednej z najwspanialszych wycieczek naszego życia. Od dawna marzyłem, aby odwiedzić historyczne miejsca, jak pole bitwy pod Gettysburgiem, Gmach Niepodległości w Filadelfii oraz stolicę naszego kraju. Valley Forge w Jamestown i odbudowane osiedle kolonistów w Williamsburgu znajdowały się bardzo wysoko na mojej liście. W marcu moja żona Nancy wspomniała, że ma kilka pomysłów na wakacje. Proponowała wycieczkę po zachodnich stanach i zwiedzenie wszystkich interesujących miejsc w Newadzie, Kalifornii, Nowym Meksyku i Arizonie. Od wielu lat chciała wybrać się na tę wycieczkę. Jednak oczywiście nie mogliśmy pojechać i tu, i tu.

Nasza córka Anne właśnie skończyła kurs historii Stanów Zjednoczonych w szkole średniej, podczas którego bardzo zainteresowała się wydarzeniami, które wpłynęły na rozwój naszego kraju. Spytałem ją, czy w czasie wakacji chciałaby odwiedzić miejsca, o których uczyła się w szkole. Powiedziała, że z przyjemnością. Dwa dni później usiedliśmy wszyscy do obiadu. Nancy powiedziała, że będzie wspaniale, jeśli wszyscy pojedziemy na wakacje na wschód – będzie to bardzo pouczające dla Anne i wielka przygoda dla nas wszystkich."

Tę samą strategię zastosował producent aparatury rentgenowskiej, sprzedając swój sprzęt jednemu z największych szpitali w Brooklynie. Szpital ten był w rozbudowie i miał być powiększony o jeden z

najnowocześniejszych oddziałów radiologicznych w Ameryce. Dr L., który kierował radiologią, nie mógł się opędzić od handlowców, z których każdy piał z zachwytu nad zaletami sprzętu własnej firmy.

Jednak jeden producent okazał się sprytniejszy od innych. O sposobach zjednywania sobie ludzi wiedział bardzo wiele. Napisał list, który brzmiał mniej więcej tak:

Nasza fabryka właśnie uruchomiła nową linię produkcyjną aparatów rentgenowskich. Pierwsza partia sprzętu już dotarła do naszego biura. Nie jest to sprzęt doskonały. Wiemy o tym i chcemy go ulepszyć. Bylibyśmy więc głęboko zobowiązani, gdyby znalazł Pan czas na obejrzenie aparatów i przekazał nam swoje uwagi dotyczące ich usprawnienia; tak aby były przydatniejsze w pańskim zawodzie. Wiedząc jak bardzo jest Pan zajęty, z wielką przyjemnością wyślę po Pana samochód o dowolnej wyznaczonej przez Pana porze.

„List ten bardzo mnie zaskoczył – powiedział dr L. podczas jednego z kursów. – Było to jednak dla mnie tyleż zaskoczenie, co komplement. Nigdy wcześniej żaden producent nie prosił mnie o radę. Sprawiło to, że poczułem się ważny. Byłem wtedy bardzo zajęty, odwołałem jednak umówiony obiad, aby obejrzeć ten sprzęt. Im dłużej mu się przyglądałem, tym bardziej mi się podobał.

Nikt nie próbował mi tego sprzedać. Czułem, że pomysł kupna tego właśnie sprzętu był mój. Sam wskazałem wszystkie jego zalety i poleciłem go kupić".

Raiph Waldo Emerson w eseju *„Self-Reliance"* napisał: „W każdej genialnej pracy odkrywamy nasze własne zarzucone myśli; wracają do nas w pewnym odstręczającym dostojeństwie."

Kiedy w Białym Domu urzędował Woodrow Wilson, pułkownik Edward M. House zdobył sobie nieprawdopodobne wpływy zarówno

w sprawach krajowych, jak i zagranicznych. Wilson polegał na radach i opiniach pułkownika House'a bardziej niż na zdaniu członków własnego gabinetu.

W jaki sposób pułkownik House zyskał taki wpływ na prezydenta? Na szczęście znamy odpowiedź na to pytanie. Udzielił jej sam House w rozmowie z Arthurem D. Howdenem Smithem, który z kolei przytoczył ją w artykule opublikowanym w „The Saturday EveningPost".

„Kiedy poznałem prezydenta, zorientowałem się, że najlepszym sposobem przekonania go do jakiegoś pomysłu było rzucenie od niechcenia, tak aby się nim zainteresował – wtedy zaczynał myśleć o nim na własny rachunek. Po raz pierwszy wyszło mi to przypadkowo. Odwiedzałem go w Białym Domu i rozmawiałem z nim o polityce; nie wydawał się podzielać moich poglądów. A jednak w kilka dni później przy obiedzie ze zdziwieniem usłyszałem, jak prezentuje moje sugestie jako swoje własne zdanie."

Czy House przerwał mu i powiedział: „To nie jest twój pomysł. Ja to wymyśliłem"? O nie, nie House. Był na to zbyt sprytny. Nie dbał o uznanie. Chodziło mu o efekty. Tak więc pozwolił Wilsonowi sądzić, że był to jego pomysł. Zrobił nawet coś więcej. Publicznie wyraził Wilsonowi swoje uznanie.

Pamiętajmy, że każdy, z kim się kontaktujemy, jest tak samo człowiekiem jak Woodrow Wilson. Stosujmy więc technikę pułkownika House'a.

Pewien człowiek ze wspaniałej kanadyjskiej prowincji Nowy Brunszwik zastosował tę technikę wobec mnie – i udało mu się. Planowałem wtedy wybrać się do Nowego Brunszwiku na ryby i popływać kajakiem. Napisałem więc do biura podróży z prośbą o informacje. Najwyraźniej moje nazwisko i adres znalazły się na ich liście adresowej, bo zostałem zasypany dziesiątkami listów, broszur i wycinków praso-

wych od właścicieli kempingów i biur turystycznych. Byłem przerażony – nie wiedziałem, co wybrać. Wreszcie jeden z właścicieli kempingu zrobił bardzo sprytną rzecz. Przesłał mi nazwiska i telefony kilku ludzi z Nowego Jorku, którzy byli wcześniej u niego, i zachęcił mnie, abym do nich zadzwonił i wypytał, co ma do zaoferowania.

Ku swojemu zaskoczeniu odkryłem, że znam jednego z ludzi na tej liście. Zadzwoniłem do niego, spytałem o wrażenia i następnie telegraficznie powiadomiłem kemping o dacie swojego przyjazdu.

Inni próbowali jedynie sprzedać mi swoje usługi; tylko ten jeden zadbał, abym wyrobił sobie własną opinię o jego ofercie.

Dwadzieścia pięć wieków temu chiński mędrzec Lao-tse powiedział coś, z czego Czytelnik tej książki może skorzystać dzisiaj:

„Przyczyną, dla której rzeki i morza otrzymują hołd tysięcy strumieni górskich, jest fakt, że trzymają się niżej od nich. I dzięki temu mogą rządzić wszystkimi górskimi strumieniami. Podobnie mędrzec, który chce być ponad ludźmi, ustawia się niżej od nich, a chcąc być przed nimi, ustawia się z tyłu. I tak oto, choć miejsce jego nad ludźmi, oni nie czują jego ciężaru, a choć miejsce jego przed nimi, nie odbierają tego jako rany”

ZASADA SZESNASTA
Daj rozmówcy myśleć,
że twoja idea wyszła od niego.

MAGICZNA FORMUŁA

Pamiętaj, że nawet wtedy, gdy inni całkowicie mylą się, wcale o tym nie wiedzą. Nie potępiaj ich za to. Potępić potrafiłby każdy głupi. Spróbuj ich zrozumieć. Tylko ludzie mądrzy i tolerancyjni – ludzie wyjątkowi – próbowali to robić.

Jest jakiś powód, dla którego ludzie myślą tak, jak myślą, i robią to, co robią. Postaraj się odkryć ten powód, a będziesz miał klucz do ich poczynań, a może nawet osobowości. Spróbuj uczciwie postawić się na miejscu twojego rozmówcy.

Jeśli odpowiesz sobie na pytanie: „Jak czułbym się i co robiłbym na jego miejscu?", zaoszczędzisz sobie czasu i zdenerwowania. „Jeśli poznasz przyczynę, mniejsza jest szansa na to, że nie zrozumiesz skutku." A ponadto znacznie zwiększysz swoją umiejętność współżycia z ludźmi.

W swojej książce How to Turn People Into Gold (Jak zamieniać ludzi w złoto) Kenneth M. Goode pisze: „Zatrzymaj się na chwilę. Zatrzymaj się, aby porównać olbrzymią wagę, jaką przykładasz do własnych spraw, z ledwie widoczną dbałością, z jaką podchodzisz do wszystkiego, co ciebie nie dotyczy. Zdasz sobie wtedy sprawę z faktu, że wszyscy inni ludzie na świecie czują podobnie. Wtedy razem z Lincolnem i Rooseveltem staniesz między tymi, którzy opanowali podstawy sztuki współżycia z ludźmi: zrozumieli, że sukces w tej dziedzinie zależy od pełnego zrozumienia odmiennego punktu widzenia innego człowieka."

Sam Douglas z Hempstead w stanie Nowy Jork lubił mówić swej żonie, że chociaż dwa razy w tygodniu poświęca dużo czasu na pielę-

gnację trawnika, wygląda on niewiele lepiej niż przed czterema laty, gdy się tam wprowadzili. Oczywiście, denerwowały ją te uwagi i ilekroć je czynił, spokój popołudnia leżał w gruzach.

Po ukończeniu naszego kursu pan Douglas zdał sobie sprawę, jak wielkim głupcem był przez te wszystkie lata. Nie pomyślał, że żona lubiła tę pracę i z pewnością doceniłaby komplement na ten temat.

Pewnego popołudnia żona powiedziała, że chce powyrywać trochę chwastów, i zaproponowała mu, aby jej towarzyszył. Początkowo wymigał się, ale po chwili zastanowienia przyłączył się do niej. Widać było, że jest zadowolona. Na ciężkiej pracy i miłej pogawędce spędzili godzinę.

Odtąd często pomagał żonie w ogródku i często prawił jej komplementy: jak pięknie wygląda trawnik i jakich cudów udaje jej się dokonać w ogródku, w którym ziemia jest jak głaz. Rezultat? Szczęście obojga, dzięki temu, że przyjął jej punkt widzenia – nawet w tak błahej sprawie jak chwasty.

W swojej książce *„Getting Through to People”* (Jak dotrzeć do ludzi) dr Gerald S. Nirenberg napisał: „Wola współpracy jest osiągana w rozmowie; musisz pokazać, że myśli i uczucia rozmówcy są dla ciebie tak ważne jak twoje własne. Rozpoczęcie rozmowy od nakreślenia jej celu, podporządkowanie tego, co mówisz, temu, co chciałbyś usłyszeć będąc na miejscu rozmówcy, i zaakceptowanie jego lub jej punktu widzenia zachęci rozmówcę do otwartego przyjęcia twoich słów.”*

Zawsze lubiłem spacerować i jeździć konno w parku koło mojego domu. Jak Druidowie w starożytnej Galii niemal z czcią podchodzę do dębu, byłem więc szczerze zmartwiony widząc, jak rok po roku młode drzewa i krzewy giną od niepotrzebnych płomieni. Pożarów nie powodowali nieuważni palacze papierosów. Niemal wszystkie

* Dr. Gerald S. Nirenberg, *Getting Through to People* (Englewood Cliffs, Nowy Jork: Prentice Hall 1963, s. 31).

były winą młodych ludzi, którzy chodzili do parku, by na łonie natury upiec gdzieś pod drzewem kiełbaski. Czasem ogień szerzył się tak gwałtownie, że do walki z nim trzeba było wzywać strażaków.

Na skraju parku nie było żadnego znaku, który mówiłby, że ktokolwiek rozpali w nim ognisko, będzie ukarany. Napis taki umieszczony był gdzie indziej, w mało uczęszczanej części parku, i niewielu z tych rozrabiaków miało okazję go widzieć. Parku pilnował konny policjant, ale nie podchodził on do swoich obowiązków zbyt poważnie i ogień trawił park każdego sezonu.

Pewnego razu popędziłem do policjanta, żeby mu powiedzieć, że ogień gwałtownie się rozprzestrzenia i powinien zawiadomić straż pożarną. Ten odpowiedział mi nonszalancko, że to nie jego sprawa, ponieważ nie jest to jego rewir! Byłem zrozpaczony.

Ustanowiłem jednoosobowy komitet do spraw ochrony mienia publicznego i interweniowałem podczas własnych przejażdżek. Obawiam się, że początkowo nie próbowałem nawet dostrzec punktu widzenia innych ludzi. Ilekroć widziałem ogień tlący się gdzieś pod drzewem, byłem tak nieszczęśliwy i tak bardzo chciałem zrobić dobrze, że robiłem wszystko nie tak. Dojeżdżałem do chłopców, ostrzegałem ich, że mogą trafić do więzienia za podpalenie parku, i władczym głosem nakazywałem zgaszenie ogniska lub groziłem aresztem. Po prostu uzewnętrzniałem swoje uczucia, nie myśląc nawet o ich punkcie widzenia.

Rezultat? Podporządkowywali się – niechętnie i z ponurą miną. A kiedy znikałem za wzgórzem, prawdopodobnie rozpalali ognisko na nowo i teraz naprawdę chcieli spalić cały park.

Z upływem lat zdobywałem coraz większą wiedzę o współżyciu z ludźmi. Nauczyłem się postępować taktownie i byłem bardziej skłonny patrzeć na rzeczy z punktu widzenia innych. Zamiast wydawać rozkazy, gdy napotkałem płonące ognisko, mówiłem mniej więcej tak:

„Dobrze się bawicie, chłopcy? Co ugotujecie na obiad?... Ja też uwielbiałem palić ogniska, kiedy byłem chłopcem. I dalej bardzo to lubię. Ale tutaj, w parku, to bardzo niebezpieczne. Wiem, chłopaki, że nie chcecie wyrządzić żadnej szkody, ale inni chłopcy nie są tak ostrożni. Przychodzą tutaj i widzą, że wy rozpaliliście ognisko. Robią więc swoje i nie gaszą go, zanim wrócą do domu. Ogień ogarnia suche liście i dochodzi do drzew. Nie będziemy tu mieli żadnych drzew, jeśli nie będziemy ostrożniejsi. Mogliby was wsadzić do więzienia za rozpalenie tego ogniska. Ale ja nie chcę psuć wam zabawy. Chcę, abyście spędzali tu czas miło i przyjemnie. Ale czy moglibyście zgrabić liście dokoła ogniska? A potem, nim stąd pójdziecie, zasypcie palenisko dokładnie piachem. Zrobicie to? A następnym razem, kiedy będziecie się chcieli zabawić, czy moglibyście palić swoje ognisko po drugiej stronie wzgórza, na piachu? Tam nie będzie ono niebezpieczne... Bardzo wam dziękuję, chłopcy. Bawcie się dobrze."

O ileż skuteczniejsza była taka przemowa! Sprawiała, że chłopcy chcieli mi pomóc. Nie było między nami niechęci ani urazy. Pozwalało im to zachować twarz. Czuli się lepiej, i to dzięki temu, że rozgrywałem całą sytuację patrząc na sprawę z ich perspektywy.

Uwzględnianie punktu widzenia innych może złagodzić napięcie w przypadku poważnych problemów osobistych.

Elizabeth Novak z Nowej Południowej Walii w Australii sześć tygodni zalegała z opłatami za samochód. „W piątek odebrałam niemiły telefon od człowieka, który prowadził mój rachunek. Powiedział, że jeśli najpóźniej w poniedziałek rano nie stawię się ze 122 dolarami, mogę spodziewać się ze strony firmy dalszych działań.

Nie miałam możliwości zdobycia tych pieniędzy w ciągu weekendu, kiedy więc w poniedziałek rano ponownie zadzwonił, spodziewałam się najgorszego. Nie wpadłam jednak w panikę; spróbowałam spojrzeć na sytuację z jego punktu widzenia. Szczerze przeprosiłam za fa-

tygowanie go i zasugerowałam, że na pewno jestem najbardziej kłopotliwą klientką, ponieważ nie po raz pierwszy spóźniam się z opłatą.

Ton jego głosu zmienił się natychmiast i zapewnił mnie, że daleko mi do bycia naprawdę kłopotliwą klientką. Potem podał mi kilka przykładów bardziej niesubordynowanych klientów, którzy go okłamują i próbują unikać. Nie mówiłam nic. Słuchałam i pozwoliłam mu wyrzucić z siebie całą złość.

Potem, bez żadnej sugestii z mojej strony, powiedział, że to właściwie nie ma znaczenia, czy wpłacę wszystkie pieniądze od razu. Będzie w porządku, jeśli wpłacę mu 20 dolarów do końca miesiąca, a resztę dopłacę, jak tylko będę mogła."

Tak więc jutro, zanim poprosisz kogoś, aby zgasił ognisko, kupił twój produkt albo przeznaczył jakąś kwotę na cele charytatywne, spróbuj zatrzymać się na chwilę, zamknąć oczy i przemyśleć całą sytuację z jego punktu widzenia. Zadaj sobie pytanie: „Dlaczego on lub ona mieliby chcieć to zrobić?"

Prawda, to zabierze ci trochę czasu, ale pozwoli uniknąć narobienia sobie wrogów i przyniesie lepsze rezultaty – bez napięć i zdzierania sobie zelówek.

„Prędzej chodziłbym po ulicy przez dwie godziny przed biurem mojego klienta, niż wszedł na rozmowę z nim bez koncepcji, co chcę powiedzieć i co – zgodnie z moją wiedzą na temat jego zainteresowań i potrzeb – mój rozmówca może mi na to odpowiedzieć" – powiedział Dean Donham ze szkoły biznesu w Harvardzie.

Pozwólcie, że powtórzę:

Prędzej chodziłbym po ulicy przez dwie godziny przed biurem mojego klienta, niż wszedł na rozmowę z nim bez koncepcji, co chcę

powiedzieć i co – zgodnie z moją wiedzą na temat jego zainteresowań i potrzeb mój rozmówca może mi na to odpowiedzieć.

Jeśli lektura tej książki sprawi choćby tyle, że będziesz się zawsze starał rozpatrywać sprawy z punktu widzenia drugiej osoby, patrzeć na rzeczy zarówno jej, jak i swoimi oczami, jeśli nauczysz się tylko tej jednej rzeczy, szybko przekonasz się, że stanie się ona punktem zwrotnym twojej kariery.

ZASADA SIEDEMNASTA
Szczerze próbuj przyjmować
punkt widzenia twojego rozmówcy.

KAŻDY TEGO CHCE

Czy chciałbyś poznać magiczną formułę, która rozstrzygnie spory, wyeliminuje złość, spowoduje dobrą wolę i sprawi, że rozmówca będzie cię słuchał uważnie?

Chciałbyś? Dobrze. Oto ona: „Nie winię cię ani na jotę za to, co czujesz. Gdybym był tobą, bez wątpienia czułbym to samo."

Takie stwierdzenie zmiękczy nawet najbardziej swarliwego rozmówcę pod słońcem! A możesz to powiedzieć i być stuprocentowo szczery, ponieważ gdybyś był na miejscu tej drugiej osoby, z pewnością myślałbyś tak jak ona. Weźmy na przykład Ala Capone'a. Wyobraź sobie, że żyłbyś w tym środowisku co on i miał podobne doświadczenia. Byłbyś dokładnie taki jak on i dokładnie tam, gdzie on. Ponieważ właśnie to, i tylko to, sprawiło, że był tym, kim był. Jedyna przyczyna, dla której nie jesteś grzechotnikiem, to ta, że nie była grzechotnikiem ani twoja matka, ani twój ojciec.

To, kim jesteś, naprawdę w niewielkim stopniu zależy od ciebie. I pamiętaj, że również ludzie, którzy zjawiają się u ciebie zdenerwowani, nierozsądni i zajadli, w niewielkim stopniu zasługują na potępienie. Współczuj im. Użal się nad nimi. Powiedz sobie: „No, to zaczynam, w imię boże."

Trzy czwarte ludzi, których kiedykolwiek w życiu spotykasz, pragnie ponad wszystko współczucia i zrozumienia.

Prowadziłem kiedyś audycję radiową o autorce *„Littie Women"*, Louisie May Alcott. Oczywiście wiedziałem, że mieszkała i pisała swoje nieśmiertelne książki w Concord w Massachusetts. Ale nie myśląc, co

mówię, opowiadałem o odwiedzinach jej starego domu w Concord w New Hampshire. No, trudno! Powiedziałem to dwa razy. Zasypano mnie listami i telegramami, kąśliwymi uwagami, które wirowały wokół mojej bezbronnej głowy jak rój komarów. Wielu ludzi było na mnie oburzonych. Pewna kolonialna dama, która wychowała się w Concord w Massachusetts, a potem mieszkała w Filadelfii, wylała na mnie cały swój jad. Nie mogłaby chyba być bardziej złośliwa, gdybym oskarżył panią Alcott o to, że jest kanibalem z Nowej Gwinei. Powiedziałem sobie: „Dzięki Bogu, ta baba nie jest moją żoną!" Miałem ochotę napisać do niej, że owszem, ja popełniłem błąd w geografii, ale ona popełniła o wiele większy błąd w zasadach dobrego wychowania. To miało być pierwsze zdanie. Potem dopiero zakasałbym rękawy i powiedział jej, co naprawdę myślę. Ale nie zrobiłem tego. Opanowałem się. Zdałem sobie sprawę, że tak postąpiłby każdy napalony idiota i że większość idiotów rzeczywiście tak robi.

Chciałem być ponad idiotów. Postanowiłem spróbować zmienić jej wrogość w przyjazne nastawienie. Było to wyzwanie, rodzaj hazardu. „W końcu, gdybym był nią, czułbym dokładnie to samo co ona." Postanowiłem więc wykazać zrozumienie dla jej punktu widzenia. Podczas najbliższego pobytu w Filadelfii zadzwoniłem do niej. Rozmowa przebiegała mniej więcej tak:

JA: Pani taka i taka. Kilka tygodni temu napisała pani do mnie list. Chciałbym pani za ten list podziękować.

ONA: (zjadliwie uprzejmym tonem) Z kim mam przyjemność rozmawiać?

JA: Nie zna mnie pani. Nazywam się Dale Carnegie. Kilka tygodni temu słuchała pani w radiu mojej audycji o Louisie May Alcott. W trakcie tej audycji popełniłem niewybaczalną gafę mówiąc, że mieszkała ona w Concord w New Hampshire. To był głupi błąd i chcę teraz za niego przeprosić. To bardzo miło

z pani strony, że poświęciła pani swój tak cenny czas, aby napisać do mnie.

ONA: Przykro mi, panie Carnegie, że napisałam do pana w tak ostry sposób. Pana błąd wyprowadził mnie z równowagi. Muszę pa na za to przeprosić.

JA: O, nie! To nie pani powinna przepraszać. Ja muszę to zrobić. Nawet dziecko wiedziałoby, że to, co powiedziałem, jest nie prawdą. Przepraszałem na antenie w kolejną niedzielę, a teraz chcę panią przeprosić osobiście.

ONA: Urodziłam się w Concord w Massachusetts. Moja rodzina była tam bardzo znana przez dwa wieki i jestem bardzo dumna z mo jego rodzinnego stanu. Bardzo mnie zdenerwowało, kiedy usły szałam, że panna Alcott mieszkała w New Hampshire.

JA: Zapewniam panią, że nie jest pani nawet w jednej dziesiątej tak tym przejęta jak ja. Mój błąd nie zranił Massachusetts, ale zra nił mnie. Tak rzadko ludzie o pani kulturze i pozycji społecznej poświęcają swój cenny czas na pisanie listów do radia. I mam nadzieję, że kiedy znowu popełnię jakiś błąd w swojej audycji, pani do mnie napisze.

ONA: Wie pan co? Naprawdę podoba mi się sposób, w jaki przyjął pan moją krytykę. Musi pan być bardzo miłym człowiekiem. Chcia łabym pana poznać.

Tak więc, ponieważ przeprosiłem i okazałem zrozumienie dla jej punktu widzenia, ona też zaczęła przepraszać i okazywać zrozumienie dla mojego punktu widzenia.

Miałem satysfakcję, że potrafiłem nie ulec emocjom, satysfakcję płynącą z odpłacenia uprzejmością za obrazę. Miałem więcej przyjem-

ności w zmuszeniu jej do polubienia mnie, niż mogłoby mi przynieść poradzenie jej, że najlepiej zrobi topiąc się w gnojówce.

Każdy, kto urzęduje w Białym Domu, codziennie staje wobec ostrych konfliktów z ludźmi. Prezydent Taft nie był tu wyjątkiem i na podstawie własnego doświadczenia nauczył się, że zrozumienie posiada chemiczną właściwość neutralizowania kwasów wydzielanych, gdy targają nami gwałtowne uczucia. W swojej książce *„Ethics in Sernice Taft”* podaje dość zabawny przykład, jak udało mu się stłumić wściekłość rozczarowanej, ambitnej matki.

„Pewna niewiasta z Waszyngtonu, której mąż miał polityczne koneksje, przez 6 tygodni albo nawet dłużej przychodziła do mnie i molestowała, abym mianował jej syna na pewne stanowisko. Zapewniła sobie poparcie licznych senatorów i kongresmanów i przychodziła razem z nimi, aby przekonać się, że argumentują z wystarczającym naciskiem. Stanowisko to wymagało odpowiednich kwalifikacji, więc kierując się rekomendacją dyrektora biura mianowałem na nie kogoś innego. Otrzymałem wtedy list od owej matki, w którym mówiła mi, że jestem najokropniejszym niewdzięcznikiem pod słońcem, ponieważ nie chciałem uczynić z niej szczęśliwej kobiety; a przecież mogłem to zrobić jednym pociągnięciem pióra. Wyrzucała mi też, że ona ciężko pracowała reprezentując swój stan w parlamencie i zapewniła poparcie wszystkich dla ustawy administracyjnej, na której szczególnie mi zależało. A ja tak oto odwdzięczyłem się jej.

Kiedy otrzymujesz taki list, od razu zaczynasz myśleć, że musisz ostro zareagować na impertynencje piszącego! Potem siadasz do pisania odpowiedzi. Jeśli jednak jesteś mądry, chowasz list z ripostą do szuflady i zamykasz ją na klucz. Wyjmij go po upływie dwóch dni – taka korespondencja zawsze przebiega z opóźnieniem – a z pewnością go nie wyślesz. Tak też zrobiłem. Potem siadłem do napisania kolejnego listu do niej, najgrzeczniejszego, na jaki tylko było mnie stać, w którym wyjaśniałem, że rozumiem jej rozczarowanie, jednak

obsadzenie tego stanowiska nie zależało wyłącznie ode mnie i musiałem liczyć się z opinią dyrektora biura. Wyraziłem nadzieję, że jej syn wkrótce osiągnie to, o czym dla niego marzyła, i na swoim obecnym stanowisku. To uspokoiło ją i nawet napisała do mnie list z przeprosinami.

Nominacja, której dokonałem, nie została jednak od razu zatwierdzona i po jakimś czasie otrzymałem list, który pochodził podobno od jej męża, choć napisany został tym samym charakterem pisma co dwa poprzednie. Z listu tego dowiadywałem się, że nerwowe załamanie, które spowodowane było jej rozczarowaniem w tej sprawie, zwaliło ją z nóg i spowodowało bardzo poważny przypadek raka żołądka. Czy nie zechciałbym przywrócić jej zdrowia, wycofując pierwsze nazwisko i zastępując je nazwiskiem jej syna? Musiałem napisać kolejny list, tym razem do męża, wyrażający nadzieję, że diagnoza okaże się pomyłką. Łączyłem się z nim w smutku spowodowanym poważną chorobą żony, jednak nie mogłem, niestety, wycofać złożonej kandydatury.

Człowiek, którego desygnowałem na to stanowisko, uzyskał nominację dwa dni po tym, jak otrzymałem ten list. Wydawaliśmy przyjęcie w Białym Domu i pierwsi ludzie, którzy powitali moją żonę i mnie, to owa dama i jej mąż – ona jeszcze niedawno *in articulo mortis*."

Jay Mangum był przedstawicielem firmy konserwującej windy i schody ruchome w Tulsie w Oklahomie, która miała kontrakt na konserwację w jednym z najlepszych tamtejszych hoteli. Dyrektor hotelu nie zgadzał się na zamknięcie schodów ruchomych na czas dłuższy niż dwie godziny, ponieważ nie chciał narażać gości hotelowych na niewygody.

Naprawa, której trzeba było dokonać, miała zająć co najmniej osiem godzin; jego firma postanowiła więc wydelegować specjalnie wyszkolonego mechanika gotowego do napraw w porach dogodnych dla hotelu.

Kiedy panu Mangumowi udało się zdobyć mechanika o odpowiednich kwalifikacjach, zatelefonował do dyrektora hotelu i nie wykłócając się o czas konieczny do naprawy powiedział:

„Słuchaj, Rick, wiem, że masz w hotelu duży ruch i wolałbyś nie wyłączać schodów na długo. Rozumiem to i zrobimy wszystko, co się da, żeby się do tego dostosować. Jednak z naszej ekspertyzy wynika, że jeśli nie dokonamy teraz niezbędnego remontu, schody mogą ulec jeszcze poważniejszemu zniszczeniu, a wówczas i remont będzie trwał znacznie dłużej. Na pewno nie chciałbyś narażać swoich gości na niewygody przez kilkanaście dni."

Dyrektor hotelu musiał się zgodzić, że zamknięcie schodów na osiem godzin jest lepsze od unieruchomienia ich na kilkanaście dni. Okazując zrozumienie dla dyrektora i jego troski o wygodę mieszkańców hotelu, pan Mangum przekonał go do swojego pomysłu bez żadnych zadrażnień.

Joyce Norris, nauczycielka gry na pianinie z St. Louis w Missouri, opowiedziała nam, jak poradziła sobie z częstym w jej zawodzie problemem. Babette miała bardzo długie paznokcie. To utrudnia wyrobienie sobie właściwych nawyków podczas gry na pianinie.

„Wiedziałam, że długie paznokcie nie pomogą jej w spełnieniu marzenia o dobrej grze. Przed pierwszą lekcją nie wspomniałam o tym ani słowem. Nie chciałam jej zniechęcać. Wiedziałam, że nie zrezygnuje z paznokci, z których była tak dumna i które pielęgnowała tak starannie.

Po pierwszej lekcji, kiedy wyczułam, że nadeszła odpowiednia chwila, powiedziałam: «Babette, masz bardzo piękne dłonie i wspaniałe paznokcie. Jeśli chcesz grać na pianinie stosownie do swoich zdolności i tak jak byś chciała, o wiele szybciej i łatwiej ci to pójdzie po obcięciu paznokci. Pomyśl o tym, dobrze?» Zrobiła minę, która nie

wróżyła nic dobrego. Rozmawiałam też o tym z jej matką i znów wspomniałam, jak piękne są jej paznokcie. I znów negatywna reakcja. Było jasne, że wspaniale wypielęgnowane paznokcie Babette są przedmiotem dumy obu pań.

W następnym tygodniu Babette, ku mojemu zdziwieniu, miała obcięte paznokcie. Pochwaliłam ją i pogratulowałam tego poświęcenia. Pogratulowałam również matce za nakłonienie Babette do obcięcia paznokci. Oto co usłyszałam w odpowiedzi: «Nie miałam z tym nic wspólnego. Babette zdecydowała sama. Po raz pierwszy komuś udało się ją nakłonić do obcięcia paznokci.»"

Czy pani Norris straszyła Babette? Czy zaprotestowała przeciw uczeniu kogoś z tak długimi paznokciami? Nie, nic podobnego. Powiedziała Babette, że ma bardzo piękne paznokcie i że obcięcie ich będzie poświęceniem. „Rozumiem cię i wiem, że nie będzie to dla ciebie łatwe, ale opłaci się, ponieważ szybciej poczynisz postępy."

Soi Hurok był z pewnością impresario numer jeden w Ameryce. Przez prawie pół wieku pracował z artystami tej klasy, co Szalapin, Isadora Duncan czy Pawłowa. Pan Hurok powiedział mi kiedyś, że jedną z pierwszych rzeczy, jakich nauczyły go kontakty z pełnymi temperamentu gwiazdami, była konieczność zrozumienia ich. Zrozumienia i raz jeszcze zrozumienia dla ich wielkości.

Przez trzy lata był impresario Fiodora Szalapina, jednego z najpotężniejszych basów w Metropolitan. A jednak Szalapin ciągle przysparzał kłopotów. „To był cholerny facet, cholerny" – powiedział o nim pan Hurok. Kiedyś Szalapin zadzwonił do pana Huroka około południa w dniu koncertu mówiąc: „Soi, czuję się okropnie. Mam gardło czerwone jak surowy hamburger. Nie mogę dziś wieczorem śpiewać." Czy pan Hurok się z nim spierał? O, nie. Wiedział, że nikt nie poradziłby sobie z nim w ten sposób. Biegł więc natychmiast do hotelu Szalapina ociekający wręcz współczuciem i zrozumieniem. „Jaka szko-

da, jaka szkoda, mój biedaku! – rozpaczał. – Oczywiście, że nie możesz śpiewać. Zaraz odwołam występ. Będzie cię to co prawda kosztowało kilka tysięcy dolarów, ale cóż to znaczy wobec utraty reputacji!"

Wtedy Szalapin westchnął i powiedział: „Może lepiej będzie, jak wpadniesz do mnie jeszcze raz. Przyjdź około piątej i zobaczymy, jak się będę czuł." O piątej pełen współczucia i zrozumienia pan Hurok znów pędził do hotelu. Nalegał, aby odwołać koncert, a Szalapin znów westchnął i powiedział: „Cóż, przyjdź do mnie jeszcze raz później. Może poczuję się lepiej." O siódmej trzydzieści wielki bas zgodził się wystąpić pod warunkiem, że przedtem pan Hurok wyjdzie na scenę i ogłosi, że Szalapin jest bardzo przeziębiony i w niedyspozycji. Pan Hurok zgodził się. Oczywiście, kłamał, ale wiedział, że to jedyny sposób, aby wielkiego tenora wciągnąć na deski Metropolitan Opera.

Dr Arthur I. Gates w swojej wspaniałej książce „*Educational Psychology*" (Psychologia edukacyjna) napisał: „Cały rodzaj ludzki pożąda współczucia i zrozumienia. Dziecko chętnie pokazuje swoje stłuczenia albo nawet samo kaleczy się delikatnie lub nabija sobie guza, aby wywołać współczucie. Z tego samego powodu dorośli pokazują swoje siniaki, opowiadają o wypadkach, jakim ulegli, i o swoich chorobach, zwłaszcza o szczegółach operacji chirurgicznych. Rozpamiętywanie rzeczywistych i wymyślonych nieszczęść jest, do pewnego stopnia, powszechnie stosowane."

Jeśli więc chcesz przekonać innych do twojego sposobu myślenia, skorzystaj z powyższych rad.

ZASADA OSIEMNASTA
Okaż zrozumienie
i współczuj z myślami i pragnieniami rozmówcy.

KAŻDY TO LUBI

Wychowałem się w Missouri, na skraju terenów Jesse'a Jamesa, więc kiedyś odwiedziłem jego farmę w Keamey. Mieszkał tam wtedy syn Jamesa.

Jego żona opowiadała mi historię o tym, jak Jesse grabił pociągi i rabował banki, a następnie rozdawał pieniądze sąsiadom, aby mogli spłacić swoje hipoteki.

Jesse James uważał się pewnie w głębi serca za idealistę, tak jak Dutch Schultz, Pistolet Crowley, Al Capone i wielu innych „ojców chrzestnych" z lat późniejszych. Faktem jest, że wszyscy ludzie, których spotykasz, mają duże mniemanie o sobie i lubią uznawać się za świetnych i w żadnym wypadku zarozumiałych.

J. Pierpont Morgan zauważył, że ludzie mają zwykle dwa powody, dla których coś robią: jeden prawdziwy i jeden, który dobrze brzmi.

Twój rozmówca i tak zna ten prawdziwy powód, nie musisz mu o nim przypominać. Jednak każdy z nas jest w głębi serca idealistą i lubi myśleć, że kieruje się intencjami, które dobrze brzmią. Jeśli więc chcesz zmienić ludzi, bierz za dobrą monetę te szlachetne motywacje.

Czy ma to szansę sprawdzić się w interesach? Weźmy przykład Hamiltona J. Farrella z firmy Farrell-Mitchel Company w Glenolden w Pensylwanii. Otóż pan Farrell miał lokatorów, którzy zagrozili, że się wyniosą. Umowa obowiązywała jeszcze przez cztery miesiące, ale mimo to zdecydowani byli zwolnić lokal natychmiast, bez względu na konsekwencje.

„Ludzie ci mieszkali w domu całą zimę – najdroższą porę roku. I wiedziałem, że trudno mi będzie ponownie wynająć mieszkanie przed jesienią. Widziałem już, jak zyski z czynszu szlag trafił i wierzcie mi, że się wściekłem.

Normalnie wpadłbym do takiego lokatora i poradził mu, żeby raz jeszcze dokładnie przeczytał umowę. Uzmysłowiłbym mu, że jeśli się wyprowadzi, zmieni proporcje płaconego przez lokatorów czynszu i będę miał prawo ściągnąć z niego te pieniądze, co niewątpliwie uczynię.

Jednak zamiast jak furiat zrobić mu awanturę, postanowiłem wypróbować inną taktykę. Powiedziałem więc: «Panie Doe, wysłuchałem pana dokładnie i wciąż nie wierzę, że chce pan się wyprowadzić. Lata pracy w tym fachu pozwoliły mi poznać ludzką naturę. Znam się na ludziach i od początku wiedziałem, że jest pan człowiekiem, który dotrzymuje słowa. Jestem tego tak pewien, że mógłbym założyć się o to z każdym.

Oto co proponuję. Proszę odłożyć decyzję na kilka dni i przemyśleć wszystko raz jeszcze. Jeśli przyjdzie pan do mnie przed pierwszym, kiedy ma pan płacić czynsz, i powie mi, że nadal chce się wynieść, daję panu słowo, że potraktuję wtedy pańską decyzję jako ostateczną. Pan będzie miał prawo odejść, a ja przyznam sam przed sobą, że źle pana oceniłem. Jednak mimo wszystko wierzę, że liczy się dla pana pańskie słowo i nasz kontrakt pozostanie w mocy do końca. W końcu to, czy jesteśmy ludźmi, czy małpami, zależy jedynie od nas samych.» I co, przyszedł koniec miesiąca i pan Doe pojawił się osobiście, by opłacić czynsz. Przedyskutował wszystko z żoną i podjęli decyzję, że jedynym dla nich możliwym rozwiązaniem jest dotrzymać podpisanej umowy.”

Kiedy zmarły już lord Northciiffe ujrzał w jednej z gazet swoje zdjęcie, którego nie chciał opublikować, napisał do wydawcy list. Czy jednak napisał w nim „Proszę nie publikować więcej tego zdjęcia, bo

mi się to nie podoba?" Nie, odwołał się do jego szlachetności. Wspomniał o szacunku i miłości, jakie wszyscy mamy dla macierzyństwa: „Proszę więcej nie publikować tego zdjęcia. Mojej matce bardzo się ono nie podoba" – napisał.

Również John D. Rockefeller junior odwołał się do szlachetnych motywów, kiedy chciał powstrzymać reporterów od ciągłego fotografowania jego dzieci. Nie mówił: „Nie chcę, żebyście publikowali te zdjęcia." Nie, odwołał się do tkwiącej głęboko w każdym z nas zasady niekrzywdzenia dzieci. Oto co powiedział: „Sami wiecie, panowie, jak to jest. Też macie dzieci, przynajmniej niektórzy z was. I wiecie, że zbytnia popularność nie wychodzi im na dobre".

Kiedy Cyrus H. K. Curtis jako biedny chłopak z Maine zaczynał swoją wspaniałą karierę, która miała mu przynieść miliony dolarów (był właścicielem „The Saturday Evening Post" i „Ladies' Home Joumal"), nie mógł płacić swoim autorom tyle, co inne gazety. Nie mógł dać wysokiego honorarium najlepszym autorom, więc odwoływał się do ich szlachetnych uczuć. Nakłonił nawet Louisę May Alcott, nieśmiertelną autorkę „*Little Women*", by pisała dla niego będąc u szczytu sławy. Dokonał tego oferując czek na sto dolarów, ale nie jej, tylko wskazanej przez nią instytucji charytatywnej.

Sceptycy mogliby powiedzieć: „No, dobrze, ale to wszystko Northciiffe, Rockefeller i sentymentalna pisarka. Chciałbym zobaczyć, jak poszłoby ci z twardzielami, z którymi ja muszę robić interesy."

To częściowo racja. Nie ma reguł, które sprawdzają się w każdym przypadku i wobec każdego człowieka. Jeśli jesteś zadowolony z wyników, jakie dotychczas osiągnąłeś, to po co masz zmieniać postępowanie? Lecz jeśli nie jesteś, to co ci szkodzi spróbować?

Tak czy owak, sądzę, że z przyjemnością przeczytasz tę prawdziwą historię, którą opowiedział mój były uczeń James L. Thomas:

Kilku klientów pewnej firmy samochodowej odmówiło zapłacenia za przegląd swoich aut. Żaden z nich nie kwestionował całego rachunku, ale każdy wytknął jakąś niewłaściwą pozycję. W każdym przypadku klient podpisał odbiór samochodu potwierdzając tym samym, że usługa została wykonana. To właśnie podkreślali przedstawiciele firmy i to był ich pierwszy błąd.

Oto jak postępowali przedstawiciele firmy, aby otrzymać pieniądze za usługę. Czy sądzisz, że im się udało?

1. Odwiedzali każdego klienta i stwierdzali na wstępie, że przyszli odebrać należne im pieniądze za nie uregulowany od dawna rachunek.

2. Podkreślali, że racja jest po stronie firmy bez żadnych zastrzeżeń, co implikowało, że klient się myli.

3. Dawali do zrozumienia, że oni wiedzą o samochodach znacznie więcej niż on. O co więc mu chodzi?

4. Rezultat: awantura.

Czy ta metoda pogodziła ich z klientem i spowodowała uiszczenie opłaty? Sam możesz sobie odpowiedzieć na to pytanie.

Szef działu kredytowego zamierzał odwołać się do sądu. Na szczęście sprawą zainteresował się prezes firmy. Zbadał wszystko bardzo dokładnie i przekonał się, że klienci ci dotychczas płacili rachunki bez zastrzeżeń. Coś więc musiało być nie tak w sposobie inkasowania należności. Wezwał Jamesa L. Thomasa i polecił mu zainkasować te kwoty „nie do odebrania” . Pan Thomas opowiedział nam o tym. „Oto moje kolejne posunięcia:

1. W każdym przypadku moja wizyta u klienta miała na celu zainkasowanie zaległej należności, co do której byłem przekonany, że jest

dobrze naliczona. Jednak nie wspomniałem o tym ani słowem. Wyjaśniłem, że przyszedłem, aby dowiedzieć się, co złego zrobiła lub też czego nie dopełniła moja firma.

2. Wyraźnie zaznaczyłem, że dopóki nie usłyszę opinii klienta, nie mogę sam zająć stanowiska. Podkreśliłem, że nie twierdzę, iż firma jest nieomylna.

3. Powiedziałem, że interesuje mnie tylko jego samochód, a on wie o tym samochodzie więcej niż ktokolwiek inny na świecie, że to właśnie on jest tu największym autorytetem.

4. Pozwoliłem klientowi mówić i słuchałem go z całym zrozumieniem i uwagą, na jakie było mnie stać; tego właśnie ode mnie oczekiwał.

5. Wreszcie kiedy klient odzyskiwał zdrowy rozsądek, odwoływałem się do jego poczucia uczciwości. Odwoływałem się do szlachetniejszych motywów. Mówiłem: Zapewniam pana, że również ja jestem przekonany, że sprawę tę załatwiono niewłaściwie. Jeden z naszych przedstawicieli zdenerwował pana i źle pana potraktował. To nie powinno się było zdarzyć. Przykro mi z tego powodu i przepraszam jako przedstawiciel firmy.

Kiedy siedziałem tu i słuchałem pańskiej wersji wydarzeń, nie mogłem wprost wyjść z podziwu dla pańskiej uczciwości i cierpliwości. I teraz, właśnie dlatego, że jest pan tak otwarty i uczciwy, chciałbym prosić o przysługę. Jestem przekonany, że zrobi pan to lepiej niż ktokolwiek inny, bo wie pan to lepiej. Oto rachunek. Wiem, że mogę spokojnie prosić o jego skorygowanie, tak jakbym prosił prezesa mojej firmy. Zostawiam decyzję panu: będzie tak, jak pan powie.

Czy sprawdził rachunek? Oczywiście, i dało mu to niezłą satysfakcję. Rachunki opiewały na 150 do 400 dolarów. Czy klienci skorzystali z możliwości zmniejszenia kwoty? Jeden z nich tak. Odmówił zapła-

cenia choćby centa z kwestionowanej kwoty. Ale pięciu pozostałych uregulowało rachunki w całości!

Jednak najważniejszy rezultat miał się dopiero ujawnić: w ciągu dwóch lat każdy z tych panów kupił u nas nowy samochód!

Doświadczenie nauczyło mnie, że jeśli nie można zebrać na temat klienta żadnych informacji, należy działać w oparciu o jedną jedyną zasadę: trzeba przyjąć, że klient jest szczery, uczciwy i prawdomówny i że zapłaci natychmiast każdy rachunek, jeśli tylko zostanie przekonany, że nikt nie chce go oszukać. Mówiąc jaśniej, ludzie są uczciwi i chcą wywiązywać się ze swoich zobowiązań. Jest stosunkowo niewiele wyjątków od tej reguły i jestem przekonany, że nawet ci, którzy chcieliby nas zrobić w konia, w większości przypadków zareagują uczciwie, jeśli damy im do zrozumienia, że uważamy ich za ludzi szczerych, porządnych i uczciwych.”

ZASADA DZIEWIĘTNASTA
Odwołaj się do szlachetność rozmówcy.

CO SPRAWDZA SIĘ W KINIE I TELEWIZJI, PRZYDAJE SIĘ I W ŻYCIU

Wiele lat temu „Evening Bulletin" z Filadelfii zagrożony był wyjątkowo niebezpieczną kampanią. Rozpuszczano złośliwe pogłoski. Chcącym zamieścić tam reklamy mówiono, że gazeta nie jest już atrakcyjna dla czytelników, ponieważ publikuje niemal wyłącznie reklamy. Konieczne było natychmiastowe działanie. Trzeba było zdławić plotki.

Ale jak?

Oto co zrobiono.

Wydawcy „Bulletin" wybrali z jednego numeru wszystkie teksty, bez względu na ich rodzaj, i wydali w formie książkowej. Książka nosiła tytuł „*Jeden dzień*". Liczyła 307 stron – tyle co przeciętna książka. A przecież „Bulletin" przygotował i opublikował te teksty w ciągu jednego dnia i sprzedał nie po kilka dolarów, ale po kilka centów za egzemplarz.

Wydanie książki udowodniło, że „Bulletin" zawiera wiele interesujących tekstów. Przekazuje fakty lepiej, dokładniej i w bardziej przekonujący sposób, niż mogłyby to uczynić całe kolumny cyfr.

Żyjemy w czasach, kiedy nie wystarczy po prostu powiedzieć prawdy. Trzeba tę prawdę uczynić żywą, interesującą, teatralną. Przez cały czas musisz odgrywać rolę w teatrze jednego aktora, musisz robić swój wielki show. Robią to w kinie. Robią to w telewizji. Ty też będziesz musiał to robić, jeśli chcesz, by zwrócono na ciebie uwagę.

Dekoratorzy okien wystawowych znają potęgę teatralizacji. Kiedyś producenci nowej trutki na szczury udostępnili swoim akwizytorom okno wystawowe, na którym umieścili dwa żywe szczury. W tygodniu, w którym demonstrowano szczury, sprzedaż skoczyła pięciokrotnie w górę.

Telewizyjne reklamy pełne są scenek prezentujących codzienne zastosowanie produktu. Poświęć jeden wieczór na siedzenie przed telewizorem i analizę tego, co twórcy reklam pokazują w każdej z nich.

Zauważysz natychmiast, że jedno lekarstwo na nadkwasotę zmienia kolor próbki kwasu, podczas gdy nie robi tego lek konkurentów; że jeden gatunek mydła zostawia skórę gładką i czystą, a inny szarą i brzydką. Przekonasz się, że samochód lekko wchodzi w serię ostrych zakrętów widząc to, a nie przyjmując na wiarę. Szczęśliwe twarze podkreślą zadowolenie z wielu produktów. Wszystkie reklamy zachwalają zalety produktu – i rzeczywiście zdolne są namówić ludzi do kupowania prezentowanych towarów.

Ty możesz podobnie zademonstrować swoje pomysły. To bardzo łatwe w interesach i w każdej zresztą dziedzinie życia. Jim Yeamans, który sprzedaje produkty firmy NCR z Richmond w Wirginii, opowiedział mi, jak dokonał pewnej sprzedaży w ten właśnie sposób.

„W zeszłym tygodniu zaszedłem do sklepu spożywczego w sąsiedztwie i stwierdziłem, że kasy w tym sklepie są nienowoczesne. Doszedłem do właściciela. „Traci pan mnóstwo pieniędzy za każdym razem, gdy klient przechodzi obok pańskiej kasy” – powiedziałem i rzuciłem na podłogę garść drobnych.

Natychmiast przyciągnąłem jego uwagę. Już same słowa zainteresowałyby go na pewno, ale dźwięk upadających na podłogę monet po prostu go oszołomił. Bez trudu uzyskałem od niego zamówienie na kasy, które miały zastąpić cały jego stary sprzęt.”

Sprawdza się to też w życiu rodzinnym. Kiedy w dawnych czasach wielbiciel oświadczał się swojej wybrance, czy mówił jej po prostu, że ją kocha? Nie! Padał przed nią na kolana. A to miało podkreślać siłę uczucia wyrażoną w słowach. Nie oświadczamy się już na klęczkach. Ale wielu mężczyzn nadal stara się stworzyć romantyczną atmosferę, zanim padnie to „sakramentalne" pytanie.

Zorganizowanie małego przedstawienia sprawdza się również w stosunkach z dziećmi. Joe B. Fant junior z Birmingham w Alabamie miał kłopoty z przyzwyczajeniem pięcioletniego syna i trzyletniej córki do sprzątania zabawek. Joey był maszynistą, wpadł więc na pomysł zabawy w pociąg. Wagon Janet był tuż za nim. Wieczorem ładowała ona do niego swoje zabawki i wskakiwała do środka, podczas gdy jej brat prowadził pociąg dokoła pokoju. W ten sposób pokój był posprzątany – bez kazań, kłótni czy gróźb.

Mary Catherine Wolf z Mishawaka w Indianie miała problemy w pracy i postanowiła, że porozmawia o nich ze swoim szefem. Miała umówioną rozmowę na poniedziałek rano, ale usłyszała, że jest bardzo zajęty i powinna przełożyć spotkanie na jakiś inny dzień. Sekretarka stwierdziła, że będzie bardzo trudno, ale spróbuje coś załatwić.

Oto jak opisała to pani Wolf:

„Nie dostałam od niej żadnej odpowiedzi przez cały tydzień. Ilekroć ją pytałam, podawała nowy powód, dla którego szef nie mógł się ze mną zobaczyć. Przyszedł piątek i znów nie usłyszałam niczego konkretnego. Koniecznie musiałam porozmawiać z nim o swoich kłopotach przed sobotą, więc zadałam sobie pytanie, jak mogę go do tego nakłonić.

I oto co zrobiłam. Napisałam do niego oficjalne pismo. Napisałam, że świetnie rozumiem, jak bardzo jest zajęty, ale chcę rozmawiać z nim o czymś ważnym. Dołączyłam kartkę papieru zaadresowaną na

moje nazwisko i kopertę. Poprosiłam, aby zechciał uzupełnić niemal już gotowy list i przesłać go do mnie. Na załączonej kartce napisałam:

Pani Wolf, będę mógł zobaczyć się z panią dnia ... o godzinie... Poświęcę pani ...minut mojego czasu.

Przekazałam mu ten list o 11, a o 14 poszłam sprawdzić, czy w mojej skrzynce jest odpowiedź. Była. Wypełnił dołączony przeze mnie list: mógł mi poświęcić 10 minut tego samego popołudnia. Spotkałam się z nim i rozmawialiśmy ponad godzinę, zanim udało się rozwiązać moje problemy.

Gdybym nie zrobiła tego przedstawienia i nie pokazała mu, że naprawdę bardzo chcę się z nim zobaczyć, nadal czekałabym na wyznaczenie spotkania."

James B. Boynton musiał przedstawić długi raport rynkowy. Jego firma właśnie zakończyła żmudne badania rynku zbytu na śmietanę. Natychmiast potrzebne były dane na temat konkurencji. Przyszły klient był jednym z najlepiej reklamujących się producentów.

Pierwsza próba skończyła się niepowodzeniem, zanim jeszcze ją podjął.

„Kiedy tam wszedłem, natychmiast sprowadzono rozmowę do bezowocnej dyskusji na temat stosowanych metod badania. On mówił swoje, a ja swoje. Jego zdaniem nie miałem racji, ja zaś próbowałem mu udowodnić, że ją mam.

Wreszcie osiągnąłem satysfakcję i udowodniłem to, ale mój czas się wyczerpał, rozmowa dobiegła końca i nie przyniosła żadnych efektów. Po raz drugi nie zawracałem sobie głowy kolumnami cyfr. Postanowiłem zorganizować małe przedstawienie.

Kiedy wszedłem do gabinetu, rozmawiał przez telefon. Jak tylko skończył rozmowę, otworzyłem walizkę i wypakowałem z niej na jego biurko trzydzieści dwa słoiki śmietany – dobrze mu znane produkty wszystkich jego konkurentów.

Na każdym słoiku umieściłem naklejkę z wypisanymi w punktach rezultatami badań rynkowych. Punktów było niewiele, ale obejmowały wszystko.

I co się stało?

Nie było już sporów. Było to coś nowego, coś innego. Wziął pierwszy słoik i przeczytał naklejkę. Potem to samo z następnymi. Nawiązała się przyjazna rozmowa. Zadawał dodatkowe pytania i był wyraźnie bardzo zainteresowany. Początkowo dał mi na prezentację tylko dziesięć minut. Minuty mijały: dziesięć, dwadzieścia, czterdzieści. Przeszła godzina, a my wciąż rozmawialiśmy.

Prezentowałem dokładnie te same cyfry, co poprzednio. Jednak tym razem zamieniłem się w showmana: zrobiłem przedstawienie. I to z jakim skutkiem!”

ZASADA DWUDZIESTA
Udramatyzuj swoje pomysły.

GDY WSZYSTKO ZAWIODŁO...

Charlesowi Schwabowi podlegał dyrektor działu, którego pracownicy nie wyrabiali normy.

– Jak to jest, że tak zdolny dyrektor jak ty nie potrafi wydobyć z pracowników tyle, ile powinni robić – spytał go kiedyś Schwab.

– Nie wiem. Schlebiałem im i zachęcałem. Błagałem i zaklinałem. Klątem i groziłem zwolnieniem z pracy. Ale wszystko na nic. Nic nie pomaga – usłyszał w odpowiedzi.

Rozmowa miała miejsce pod koniec dnia, tuż przed przyjściem do pracy nocnej zmiany. Schwab poprosił dyrektora o kawałek kredy, a następnie zwrócił się do pierwszego z brzegu człowieka i spytał:

– Ile pieców wyprodukowaliście dzisiaj?

– Sześć.

Bez słowa Schwab napisał kredą na podłodze dużą szóstkę i wyszedł.

Kiedy przyszła nocna zmiana, pracownicy zauważyli szóstkę i spytali, co oznacza.

– Był tutaj naczelny. Spytał nas, ile pieców zrobiliśmy, i powiedzieliśmy, że sześć. Wtedy zapisał to na podłodze.

Następego ranka Schwab przyszedł do zakładu i obok szóstki narysował wielką siódemkę. Kiedy przyszli do pracy robotnicy z dziennej zmiany, zauważyli nową cyfrę. „Nocna zmiana była lepsza od nas,

zrobili siedem" – pomyśleli pewnie. No to co, trzeba im dołożyć. Z entuzjazmem zabrali się do pracy i kiedy wieczorem wychodzili z zakładu, namazali na podłodze wielką, koślawą dziesiątkę. Tak więc sytuacja zaczęła się poprawiać.

Wkrótce dział ten pracował lepiej niż jakikolwiek inny w fabryce.

Przyczyna?

Pozwólmy powiedzieć o niej samemu Charlesowi Schwabowi: „Sposób na to, aby wszystko było zrobione, to stymulowanie współzawodnictwa. I nie mam tu na myśli nieczystej walki o pieniądze, ale prawdziwą chęć bycia lepszym od innych."

Chęć bycia lepszym od innych! Wyzwanie! Rzucenie rękawicy! Niezawodny sposób na wyzwolenie w ludziach ducha.

Bez wyzwania Teodor Roosevelt nigdy nie zostałby prezydentem Stanów Zjednoczonych. Po powrocie z Kuby kandydował na gubernatora stanu Nowy Jork. Opozycja odkryła, że nie jest on już zgodnie z prawem rezydentem tego stanu, i przerażony Roosevelt chciał się wycofać. I wtedy Thomas Collier Platt, wówczas senator ze stanu Nowy Jork, rzucił wyzwanie. Zwracając się nagle do Teodora Roosevelta krzyknął wielkim głosem: „Czy bohater spod San Juan Hill ma zamiar stchórzyć?"

Roosevelt został na polu walki, a resztę znamy z historii. Wyzwanie nie tylko zmieniło jego życie, ale miało też olbrzymi wpływ na życie całego narodu.

„Wszyscy ludzie się boją, ale odważni nie myślą o strachu i idą naprzód, czasem po śmierć, ale zawsze po zwycięstwo" – brzmiało motto straży królewskiej w starożytnej Grecji. Cóż może być większym wyzwaniem niż okazja do pokonania strachu?

Wykorzystał to Al Smith, kiedy był gubernatorem Nowego Jorku. Sing Sing, w tym czasie najsurowsze więzienie, nie miało naczelnika. Przez mury więzienne przedostawały się wieści o skandalach i straszne pogłoski. Smith potrzebował mocnego człowieka, który potrafiłby zrobić porządek w Sing Singu, żelaznego człowieka. Ale kogo? Posłał do New Hampton po Lewisa E. Lawesa.

– Może objąłbyś kierownictwo Sing Singu? – spytał niewinnie, kiedy stanął przed nim Lawes. – Potrzeba tam doświadczonego człowieka.

Lawes był oszołomiony. Znał niebezpieczeństwa związane z tym zadaniem. Było to stanowisko kluczowe, zależało od kapryśnej polityki. Dyrektorzy odchodzili stamtąd często. Jeden urzędował tylko trzy tygodnie. Oto kariera stała przed nim otworem. Czy warto ryzykować?

Smith, który widział jego wahanie, usiadł wygodniej w swoim krześle i z uśmiechem powiedział: – Młody człowieku, nie winię pana za to, że się pan boi. To trudna sprawa. Tylko naprawdę wielki człowiek wejdzie tam i zostanie.

Smith rzucił wyzwanie! Lawesowi spodobał się pomysł podjęcia pracy, która wymagała kogoś „wielkiego".

A więc poszedł tam. I został.

Był najsławniejszym dyrektorem więzienia.

Jego książka „*20 000 years in Sing Sing*" sprzedała się w setkach tysięcy egzemplarzy. Jego audycje radiowe i opowiadania o życiu więziennym zainspirowały dziesiątki filmów. Jego „uczłowieczanie" więźniów zdziałało cuda i zreformowało więziennictwo.

Założyciel słynnej Firestone Tire and Rubber Company, Harvey S. Firestone, powiedział: „Nigdy nie wierzyłem, że płaca i tylko sama

płaca potrafi przyciągnąć i utrzymać naprawdę dobrych ludzi. Ale wydaje mi się, że może to sprawić chęć sprawdzenia się w działaniu."

Potwierdził to wielki behawiorysta Frederic Herzberg. Badał dokładnie postawy tysięcy pracowników: od robotników po dyrektorów największych fabryk. Jak sądzisz, który z czynników okazał się najbardziej motywujący do pracy? Pieniądze? Warunki pracy? Zaplecze socjalne? Żaden z nich. Była nim sama praca. Jeśli praca była fascynująca i interesująca, pracownik chciał ją wykonywać i dążył do osiągania dobrych wyników.

To właśnie kocha każdy człowiek sukcesu: hazard. Szansę na pokazanie własnego ja. Szansę na udowodnienie swojej własnej wartości, szansę na współzawodnictwo i na wygraną. To właśnie skłania nas do udziału we wszystkich konkursach: chęć zdobycia przewagi nad innymi, pragnienie poczucia ważności.

ZASADA DWUDZIESTA PIERWSZA
Rzuć człowiekowi wyzwanie.

JEŚLI JUŻ MUSISZ WYTKNĄĆ KOMUŚ BŁĄD...

Mój przyjaciel w okresie prezydentury Calvina Coolidge'a był gościem Białego Domu podczas weekendu. Po drodze do prywatnego gabinetu prezydenta słyszał, jak Coolidge mówił do jednej z sekretarek: „Bardzo ładnie wygląda pani w tej sukience i w ogóle jest pani bardzo atrakcyjną młodą kobietą."

To chyba najbardziej wylewny komplement, jaki Milczący Cal kiedykolwiek zafundował sekretarce. Było to tak niezwykłe i nieoczekiwane, że zmieszana sekretarka zaczerwieniła się. Wtedy Coolidge powiedział: „Proszę się rozluźnić. Powiedziałem to po prostu, żeby lepiej się pani poczuła. A na przyszłość proszę trochę bardziej uważać na znaki przestankowe."

Jego taktyka była może zbyt oczywista, ale psychologicznie bez zarzutu. Zawsze łatwiej jest wysłuchać rzeczy nieprzyjemnych po usłyszeniu pochwały.

Fryzjer mydli ci twarz, zanim przystąpi do golenia. Dokładnie to zrobił McKinIey, kiedy w 1896 roku ubiegał się o prezydenturę. Jeden z bardziej w tamtych czasach wpływowych republikanów napisał przemówienie na potrzeby kampanii wyborczej i był przekonany, że jest ono o niebo lepsze od mowy Cicerona, Patricka Henr'ego i Daniela Webstera razem wziętych. Z wielką radością facet ów odczytał to przemówienie McKinIeyowi. Przemówienie miało swoje dobre strony, ale po prostu nie mogło zostać wygłoszone. Wznieciłoby burzę protestów. McKinIey nie chciał zranić tego człowieka. Nie wolno mu było zabijać w nim entuzjazmu, a jednocześnie musiał powiedzieć „nie". Zwróć uwagę, jak sprytnie to zrobił.

„Przyjacielu, to wspaniałe przemówienie, bardzo dobre przemówienie. Nikt nie mógłby przygotować lepszego. Jest wiele okazji, podczas których byłoby najwłaściwsze, ale czy na pewno jest najlepsze na tę właśnie okazję? Oczywiście z pańskiego punktu widzenia jest ono dobre i poważne, ale ja muszę oceniać jego skutki z punktu widzenia partii. Proszę teraz iść do domu i napisać przemówienie zgodnie z punktami, które za chwilę panu podyktuję."

Co też uczynił. McKinIey pomógł mu potem wygładzić i zadiustować nowe przemówienie i stał się on jednym z najlepszych mówców podczas całej kampanii.

A oto i jeden z dwóch najsławniejszych listów Abrahama Lincolna. (Najsławniejszy, adresowany do pani Bixby, wyrażał ból z powodu śmierci jej pięciu synów, którzy zginęli podczas jednej z bitew.) Lincoln napisał go pewnie w pięć minut, a mimo to na aukcji w 1926 roku sprzedano go za 12 tysięcy dolarów, co przewyższało kwotę, którą Lincoln był w stanie zaoszczędzić przez pół wieku ciężkiej pracy.

List datowany był 26 kwietnia 1863 roku, a więc w najczarniejszej godzinie wojny domowej, i adresowany do generała Josepha Hookera. Przez 18 miesięcy generałowie Lincolna wiedli wojska od jednej klęski do drugiej. Nic, tylko bezowocna, głupia ludzka rzeźnia. Naród był przerażony. Tysiące żołnierzy zdezerterowało, a republikańscy członkowie senatu zbuntowali się i chcieli usunąć Lincolna z Białego Domu.

„Jesteśmy teraz na skraju przepaści. Wydaje mi się, że Wszechmogący jest przeciwko nam. Z trudem dostrzegam nikły promyczek nadziei" – powiedział wtedy Lincoln. Tak właśnie czarny był okres smutku i chaosu, w którym powstał ten list. Zamieszczam ten list, ponieważ dobrze ilustruje, jak Lincoln usiłował zmienić charakter wrzaskliwego generała w sytuacji, kiedy los całego narodu mógł od tego generała zależeć.

To chyba najostrzejszy list, jaki Abe Lincoln napisał, odkąd został prezydentem. A jednak zauważ, że chwalił generała Hookera, zanim wspomniał o jego niewybaczalnych błędach.

Tak, były to niewybaczalne błędy, ale Lincoln ich tak nie nazwał. Był bardziej konserwatywny, bardziej dyplomatyczny. Napisał: „Są rzeczy, co do których nie jestem z pana całkowicie zadowolony". Co za takt! I dyplomacja!

Oto list, z którym zwrócił się do generała Hookera:

Umieściłem Pana na czele armii Potomaku. Oczywiście, zrobiłem to opierając się na powodach, które wydają mi się wystarczające. Mimo to jednak sądzę, że najlepiej będzie, jeśli powiadomię też Pana, iż są rzeczy, co do których nie jestem z Pana całkowicie zadowolony.

Wierzę, że jest Pan zdolnym żołnierzem, z czego naturalnie jestem zadowolony. Wierzę też, że nie miesza Pan do swojego zawodu polityki, co bardzo dobrze. Ma Pan wiarę w siebie, a to zaleta ważna, jeśli nie niezbędna.

Jest Pan ambitny, co w rozsądnych granicach przynosi więcej dobrego niż złego. Jednak kiedy armia znajdowała się pod rozkazami generała Bumside'a, zbytnio zawierzył Pan własnej ambicji i stawał mu Pan na zawadzie, jak tylko Pan mógł. Robił Pan tym wielką krzywdę zarówno krajowi, jak i godnemu szacunku oraz zasłużonemu bratu-oficerowi.

Słyszałem od kogoś, komu ufam, iż niedawno mówił Pan, że zarówno armia, jak i rząd potrzebują dyktatora. Oczywiście nie dlatego, a mimo to powierzyłem Panu komendę. Tylko ci generałowie, którzy odnoszą sukces, ustanawiają się dyktatorami. Teraz proszę Pana właśnie o militarny sukces i wtedy zaryzykuję dyktaturę.

Rząd będzie wspierał Pana do granic swoich możliwości, co nie oznacza ani mniej, ani więcej, niż uczynił dla poprzednich i uczyni dla kolejnych dowódców. Boję się bardzo, że duch, któremu dopomógł Pan szerzyć się w armii, duch krytykowania dowódcy i ograniczenia zaufania doń, obróci się teraz przeciwko Panu. Będę pomagał Panu, w miarę moich możliwości, stłamsić to.

Nawet Napoleon – gdyby ożył – nie potrafiłby zrobić nic dobrego z armią, w której panuje taki duch, więc niech Pan się strzeże brawury. Niech Pan się strzeże brawury, ale z całą energią i czujnością idzie naprzód i przynosi nam zwycięstwa.

Nie jesteś Coolidge'em, McKinIeyem czy Lincolnem. Chcesz więc wiedzieć, czy działanie takie sprawdzi się w twoim codziennym życiu i w interesach. Czy będzie skuteczne? Zobaczmy. Weźmy przykład W. P. Gawa z Wark Company w Filadelfii.

Wark Company zobowiązała się w kontrakcie, że przed upływem pewnego terminu postawi i wykończy duży budynek biurowy w Filadelfii. Wszystko szło dobrze, budynek był prawie skończony, kiedy jeden z poddostawców, który miał wykonać elementy ozdobne z brązu do elewacji budynku, oświadczył, że nie może dostarczyć zamówionego produktu zgodnie z umową. Wiadomo, co to oznaczało. Wstrzymanie prac nad budynkiem, ciężkie kary umowne, olbrzymie straty! Wszystko przez jednego człowieka.

Zaczęły się telefony międzymiastowe, spory, gorące dyskusje i przekonywania. Wszystko na próżno! Wtedy wysłany został do Nowego Jorku pan Gaw. Miał podjąć działanie w jaskini brązowego lwa.

– Czy wie pan, że jest pan jedyną osobą w Brooklynie o takim nazwisku? – spytał pan Gaw prezesa firmy brązowniczej, skoro tylko obydwaj panowie zostali sobie przedstawieni. Prezes był zaskoczony.

– Nie, nie wiedziałem o tym.

– Właśnie. Kiedy dziś rano wysiadłem z pociągu, sięgnąłem po książkę telefoniczną, aby zdobyć pana adres. Jest pan jedyną osobą o takim nazwisku w książce telefonicznej Brooklynu – powtórzył pan Gaw.

– Nie wiedziałem o tym – rzekł ponownie prezes. Zaintrygowany sprawdził to w książce telefonicznej. – Tak, to rzadkie nazwisko. Moja rodzina przyjechała z Holandii i osiedliła się w Nowym Jorku prawie 200 lat temu – powiedział z dumą. Przez kilka minut mówił o swoich przodkach. Kiedy skończył, pan Gaw porównał jego fabrykę z innymi i pochwalił ją.

– Byłem w wielu fabrykach brązu, lecz pańska jest jedną z najczystszych, jakie widziałem.

– Poświęciłem całe życie tej fabryce i jestem z niej dumny. Czy chciałby pan zwiedzić zakład? – spytał.

Podczas tej wycieczki pan Gaw prawił komplementy na temat technologii produkcji i uzasadniał, dlaczego wydaje mu się lepsza od technologii stosowanych przez konkurentów. Zauważył kilka niezwykłych maszyn i jego gospodarz powiedział mu, że jest ich wynalazcą. Przez dłuższy czas pokazywał Gawowi, jak pracują i jak są wydajne. Następnie nalegał na wspólne zjedzenie lunchu. Zauważ, że dotychczas nie padło ani słowo na temat celu wizyty.

– Przejdźmy teraz do interesów. Wiem, oczywiście, dlaczego pan tu przyjechał – powiedział prezes po lunchu. – Nie spodziewałem się, że nasze spotkanie będzie miało tak przyjemny przebieg. Może pan wracać do Filadelfii z moją obietnicą, że pańskie materiały będą wykonane i dostarczone na czas, nawet jeśli będę musiał opóźnić inne zamówienia.

Pan Gaw dostał to, czego chciał, nie prosząc o to nawet słowem. Materiały przybyły na czas i budynek ukończono w dniu przewidzianym umową.

Czy stałoby się to, gdyby pan Gaw używał zwykłej w takich razach metody „młotka i dynamitu”?

Dorothy Wrublewski, dyrektor oddziału Federal Credit Union w Fort Monmouth w New Jersey, opowiedziała podczas jednego z kursów, jak udało jej się dopomóc pewnej pracownicy.

„Niedawno zatrudniliśmy młodą kobietę jako kasjerkę. Świetnie radziła sobie z klientami. Była dokładna i sprawna przy poszczególnych transakcjach. Problemy zaczynały się pod koniec dnia, kiedy przychodziło do rozliczania kasy.

Szef kasjerów przyszedł do mnie i stanowczo zażądał, abym zwolniła tę kobietę: «Tak wolno rozlicza kasę, że wstrzymuje wszystkich innych. Wielokrotnie pokazywałem jej, jak to robić, ale nie potrafi się tego nauczyć. Musi odejść.»

Następnego dnia obserwowałam, jak szybko i dokładnie kobieta ta wykonuje poszczególne operacje i jak miło traktuje naszych klientów.

Nie trzeba było dużo czasu, aby odkryć, skąd biorą się jej kłopoty przy rozliczaniu kasy. Po zamknięciu biura poszłam z nią porozmawiać. Była wyraźnie zdenerwowana i załamana. Pochwaliłam ją za jej przyjazny i otwarty stosunek do klientów oraz za dokładną i szybką pracę. Potem zaproponowałam, żebyśmy przećwiczyły procedurę związaną z rozliczaniem kasy. Kiedy zdała sobie sprawę z faktu, że mam do niej zaufanie, z łatwością zastosowała się do moich instrukcji i wkrótce opanowała również i tę umiejętność. Od tego czasu nie mamy z nią żadnych problemów.”

Zaczynanie od pochwały porównać można do pracy dentysty, który na wstępie daje zastrzyk z nowokainy. Potem i tak przychodzą wszystkie nieprzyjemne zabiegi, ale nowokaina łagodzi ból. Każdy przywódca powinien o tym wiedzieć.

ZASADA DWUDZIESTA DRUGA
Zacznij od szczerej pochwały i uznania.

JAK KRYTYKUJĄC NIE ZOSTAĆ ZNIENAWIDZONYM

Kiedyś Charies Schwab przechodził przez jedną ze stalowni i zauważył kilku pracowników palących papierosy. Tuż nad ich głową widniał napis „Palenie zabronione". Czy Schwab wskazał na napis i krzyknął: „Nie umiecie czytać?" Nie, na pewno nie Schwab! Doszedł do mężczyzn, wręczył każdemu po papierosie i powiedział: „ Bardzo będę wdzięczny, chłopcy, jeśli te papierosy wypalicie na zewnątrz." Wiedzieli dobrze, że Schwab zauważył, iż złamali przepisy. I podziwiali go, ponieważ nie wspomniał o tym ani słowem, dał im mały prezent i sprawił, że poczuli się ważni. I jak tu nie kochać takiego człowieka?

John Wanamaker stosował tę samą technikę. Miał zwyczaj codziennego obchodzenia swojego wielkiego sklepu w Filadelfii. Kiedyś zauważył klientkę czekającą przy ladzie. Nikt nie zwracał na nią uwagi. Sprzedawcy stali razem w gromadzie, zagadani i roześmiani. Wanamaker nie powiedział ani słowa. Wsunął się za ladę, sam obsłużył klientkę i polecił sprzedawcom zapakować zakupiony przez nią towar.

Polityków często oskarża się o to, że są niedostępni dla swoich wyborców. Często jest to wina ich nadopiekuńczych współpracowników, którzy nie chcą przeciążać szefów nadmiarem odwiedzających.

Cari Langford, który od wielu lat jest burmistrzem Orlando na Florydzie, siedziby Walt Disney Worki, często napominał personel, aby pozwalał ludziom go odwiedzać. Podkreślał, że prowadzi politykę otwartych drzwi, a mimo to przychodzący do niego mieszkańcy często byli zatrzymywani przez sekretarki i urzędników. Wreszcie bur-

mistrz znalazł rozwiązanie. Kazał usunąć drzwi w swoim gabinecie! Pracownicy zrozumieli dobrze, co chce im przez to powiedzieć. Od dnia symbolicznego usunięcia drzwi prowadził naprawdę otwartą politykę.

Zamiana pewnego trzyliterowego słowa może odznaczać sukces, gdy nie chcesz obrazić i zniechęcić ludzi usiłując ich zmienić.

Wielu ludzi zaczyna krytykę od szczerej pochwały, po której następuje słowo „ale" i krytyka. Na przykład usiłując zmienić stosunek dzieci do nauki możemy powiedzieć: „Jesteśmy z ciebie dumni, Johnnie. W tym semestrze twoje oceny są lepsze. Ale gdybyś popracował nad algebrą, miałbyś lepsze wyniki."

W tym przypadku Johnnie mógł czuć się zachęcany do pracy aż do momentu, w którym usłyszał słowo „ale". Wtedy miał prawo zwątpić w szczerość pochwały. Dla niego pochwała była po prostu wprowadzeniem do krytycznej uwagi o porażce z algebry, W ten sposób podważamy naszą wiarygodność i prawdopodobnie nie osiągniemy zamierzonego celu.

Można temu zapobiec zamieniając „ale" na „i". „Jesteśmy z ciebie naprawdę dumni, Johnnie. W tym semestrze twoje oceny są lepsze. I jeśli popracujesz w przyszłym semestrze, twoje stopnie z algebry będą tak dobre jak wszystkie inne."

Teraz Johnnie przyjmie pochwałę, ponieważ nie nastąpi po niej żadna uwaga o niepowodzeniu. Pośrednio zwracamy uwagę na to, co chcemy zmienić, i mamy szansę, że spróbuje spełnić nasze oczekiwania.

Pośrednie zwracanie uwagi na czyjeś błędy potrafi zdziałać cuda w kontaktach z ludźmi wrażliwymi, którzy bardzo źle znoszą bezpośrednią krytykę. Marge Jacob z Woonsocket na Rhode Island opowiedziała

kiedyś na zajęciach, jak udało się jej przekonać niechlujnych robotników budowlanych, którzy stawiali dobudówkę do jej domu, żeby sprzątali po sobie.

Po kilku dniach ich pracy pani Jacob wróciła do domu i zastała podwórko zaśmiecone ścinkami drewna. Nie chciała kłócić się z robotnikami, ponieważ wykonali wspaniałą robotę. Tak więc zanim wyszli, zebrała przy pomocy dzieci walające się kawałki desek i ułożyła stosik w jednym rogu. Następnego ranka powiedziała do majstra: „Jestem naprawdę zadowolona ze stanu, w jakim panowie zostawiacie podwórko. Jest czyste i nie razi sąsiadów." Od tego dnia robotnicy codziennie po pracy zbierali wszystkie odpadki i składali je w jednym miejscu. Zostawiali trawnik czysty mimo całego dnia pracy.

Jednym z głównych źródeł nieporozumień między rezerwistami i żołnierzami służby czynnej jest fryzura. Rezerwiści uważają się za cywili (którymi są przez większość czasu) i nie chcą krotko ścinać włosów.

Starszy sierżant rezerwy Harley Kaiser z 542 USAR School postanowił rozwiązać ten problem, pracując z grupą podoficerów. Ponieważ był sierżantem starej daty, można by się spodziewać, że stanie przed frontem rezerwistów i zacznie na nich wrzeszczeć. Wybrał jednak powiedzenie im tego nie wprost.

„Panowie, jesteście dowódcami. I najskuteczniej będziecie działać, kiedy sami dacie przykład – zaczął. – Wiecie, co regulaminy wojskowe mówią na temat fryzury. Ja obetnę włosy dzisiaj, chociaż są o wiele krótsze niż włosy niektórych z was. Przyjrzyjcie się sobie w lusterkach. Jeśli dojdziecie do wniosku, że moglibyście obciąć włosy, dostaniecie dzisiaj czas wolny na wizytę u fryzjera.

Rezultat był do przewidzenia. Kilkunastu żołnierzy naprawdę spojrzało w lustra, poszło tego popołudnia do fryzjera i zafundowało sobie regulaminowe fryzury. Sierżant Kaiser powiedział potem, że już

następnego ranka można było stwierdzić, który z nich będzie dobrym dowódcą.

8 marca 1887 roku zmarł znany krasomówca Henry Ward Beecher. Kolejnej niedzieli Lymana Abbotta poproszono, by zajął miejsce za mównicą zwolnione przez Beechera. Chcąc wypaść jak najlepiej, Abbott pisał, przepisywał i wygładzał swoje kazanie ze starannością godną Flauberta. Potem przeczytał je żonie. Było kiepskie, jak większość przemówień czytanych z kartki. Gdyby nie znała życia, żona mogłaby wtedy powiedzieć: „Lyman, to jest okropne. Nie możesz tego wygłosić. Uśpisz wszystkich słuchaczy. To brzmi jak hasło z encyklopedii. Stać cię na coś lepszego po latach przemawiania do ludzi. Dlaczego, na Boga, nie powiesz czegoś jak człowiek? Dlaczego nie jesteś naturalny? Jeśli to odczytasz, okryjesz się hańbą."

Mogłaby to powiedzieć. I możesz się domyśleć, co stałoby się, gdyby naprawdę to powiedziała. Ona też dobrze to wiedziała. Powiedziała więc tylko, że tekst ten byłby wspaniałym artykułem dla „North American Review". Innymi słowy, pochwaliła go i pośrednio zasugerowała, że nie nadaje się na przemówienie. Lyman Abbott zrozumiał, o co chodzi, porwał tak starannie przygotowany tekst i wygłosił kazanie nie mając przed sobą nawet notatek.

To najbardziej skuteczny sposób korygowania błędów innych ludzi.

ZASADA DWUDZIESTA TRZECIA
Wytykaj innym błędy tylko pośrednio.

NAJPIERW POWIEDZ O WŁASNYCH BŁĘDACH

Moja siostrzenica, Josephine Camegie, przyjechała do Nowego Jorku, aby podjąć pracę sekretarki w moim biurze. Miała wtedy 19 lat; trzy lata wcześniej skończyła szkołę średnią, a jej doświadczenie w interesach równało się niemal zeru. Została najlepszą sekretarką pod słońcem dlatego, że od początku starała się być coraz lepsza.

Kiedy pewnego dnia zacząłem ją krytykować, pomyślałem sobie: „Hola, hola, panie Carnegie. Jesteś dwa razy starszy od Josephine. Masz dziesięć tysięcy razy większe doświadczenie w interesach. Jak możesz spodziewać się, że podzieli twój punkt widzenia, uzna twoje osądy i wykaże twoją inicjatywę, nawet jeśli jesteś tak mierny, jak jesteś. Chwileczkę! Co ty robiłeś będąc w jej wieku? Pamiętasz swoje głupie błędy i gafy? Pamiętasz, jak zrobiłeś kiedyś to... i tamto...?”

Po uczciwym i bezstronnym przemyśleniu sprawy doszedłem do wniosku, że na ogół zachowanie Josephine było lepsze od mojego własnego w jej wieku. Choć mi mogło być przykro, dla Josephine był to komplement.

Kiedy więc potem chciałem zwrócić uwagę Josephine, zaczynałem tak: „Zrobiłaś błąd, ale Bóg widzi, że nie jest gorszy od wielu błędów, które sam popełniłem. Nie urodziłaś się z monopolem na właściwe opinie, to przychodzi z doświadczeniem. Ale i tak jesteś lepsza niż w twoim wieku byłem ja. Ja sam winien jestem tylu głupich i bezsensownych rzeczy, że nie mam prawa krytykować ciebie czy kogokolwiek innego. Nie sądzisz jednak, że byłoby o wiele lepiej, gdybyś zrobiła tak i tak?”

Nie jest tak trudno wysłuchać wyliczanki własnych błędów, kiedy ktoś, kto nas krytykuje, zaczyna od przyznania się, że on sam też daleki jest od nieomylności.

E. G. Dllistone, inżynier z Brandon w kanadyjskiej prowincji Manitoba, miał problemy ze swoją nową sekretarką. Listy, które jej dyktował, wracały na jego biurko do podpisu z dwoma lub trzema błędami na stronie. Oto jak sam o tym opowiadał:

„Podobnie jak wielu inżynierów nie jestem specjalnie znany ze wspaniałej znajomości pisanego i mówionego angielskiego. Przez lata korzystałem z małego słownika ortograficznego, ilekroć miałem kłopoty z pisownią. Kiedy stało się jasne, że zwykłe wytykanie błędów nie pomoże mojej sekretarce i nie zmusi jej do uważnego czytania tekstów po napisaniu ich na maszynie oraz częstszego zaglądania do słownika, postanowiłem spróbować czegoś innego. Kiedy trafił do mnie kolejny list z błędami, przysiadłem się do niej i powiedziałem:

– To słowo nie wygląda mi najlepiej. Ale nie wiem. To jedno ze słów, z którymi mam zawsze kłopoty. Dlatego sprawdźmy lepiej pisownię w słowniku. – Otworzyłem słownik na odpowiedniej stronie. – O, tu jest. Bardzo zwracam uwagę na pisownię, ponieważ niektórzy oceniają ludzi po ich listach i głupie błędy mogą sprawić, że nie uznają nas za profesjonalistów.

Nie wiem, czy zaczęła stosować ten system, czy nie, ale od czasu tej rozmowy robiła o wiele mniej błędów.”

Układny książę Bernhard von Bülow na własnej skórze doświadczył, że takie postępowanie jest konieczne jeszcze w 1909 roku. Von Bülow był wtedy kanclerzem Niemiec, a na tronie zasiadał Wilhelm H – pyszny, wyniosły i arogancki władca, ostatni z Kajzerów. Stworzył armię, o której mawiał, że mogłaby walczyć nawet z tygrysami. Stała się wtedy zaskakująca rzecz.

Kajzer wypowiedział kilka niewiarygodnych wręcz opinii, które wstrząsnęły całą Europą i odbiły się echem na całym świecie. Sytuacja była tym gorsza, że cesarz czynił takie oświadczenia publicznie, kiedy był z wizytą w Anglii, i dawał królewskie przyzwolenie na wydrukowanie ich w „Daily Telegraph".

Zadeklarował na przykład, że jest jedynym Niemcem, który żywi przyjazne uczucia wobec Anglików, że tworzy flotę, która zlikwiduje zagrożenie ze strony Japończyków, że on sam osobiście ocalił Anglię przed Rosjanami i Francuzami oraz że to dzięki jego osobistym planom lord Roberts pokonał Burów w Afryce Południowej. Itd., itd. Tak niesamowite wyznania nie wyszły w ciągu ostatnich stu lat z ust żadnego europejskiego monarchy w czasach pokoju. Europa zatrzęsła się z oburzenia. W Anglii wrzało, a niemieccy mężowie stanu byli załamani. Wobec wywołanej awantury cesarz wpadł w panikę i zasugerował, aby kanclerz, książę von Bülow, wziął winę na siebie. Tak, chciał, aby von Bülow ogłosił publicznie, że odpowiedzialność za to wszystko spada na niego, że to on doradził monarsze takie właśnie słowa.

– Ależ, wasza wysokość, wydaje mi się wysoce nieprawdopodobne, aby ktokolwiek w Niemczech albo w Anglii mógł uznać mnie za zdolnego do podpowiedzenia waszej wysokości takich słów – zaprotestował von Bülow.

Skoro tylko wypowiedział te słowa, von Bülow zdał sobie sprawę, że popełnił błąd. Cesarz szalał.

– Uważasz mnie za osła zdolnego do popełniania gaf, których ty sam nigdy byś nie popełnił – wrzeszczał.

Von Bülow wiedział, że zanim potępił, powinien był pochwalić. Ponieważ jednak było już za późno, zrobił jedyną rzecz, jaką można było zrobić. Pochwalił po skrytykowaniu. I to zdziałało cuda.

– Daleki jestem od sugerowania czegoś takiego – odparł z szacunkiem. – Wasza wysokość przewyższa mnie pod każdym względem. Nie tylko, gdy idzie o wiedzę marynistyczną i wojskową, ale także w zakresie nauk ścisłych. Często z podziwem słuchałem, jak wasza wysokość wyjaśnia zasadę działania barometru, telegrafu czy promieni rentgenowskich. Wstyd przyznać, ale jestem wielkim ignorantem. Nie mam pojęcia o chemii czy fizyce i nie potrafię wyjaśnić nawet najprostszych zjawisk natury. Ale za to posiadam wiedzę historyczną i pewne cechy przydatne w polityce, zwłaszcza w dyplomacji.

Cesarz rozpromienił się. Von Bülow go pochwalił! Wywyższył jego, a sam się poniżył. Cesarz był skłonny wybaczyć mu wszystko.

– Czy nie mówiłem ci wiele razy, że uzupełniamy się wzajemnie? – zakrzyknął. – Powinniśmy trzymać się razem. I będziemy się trzymać!

Uścisnął rękę von Bülowa. Nie raz, wiele razy. Był tego dnia tak entuzjastycznie do niego nastawiony, że z zaciśniętymi pięściami powtarzał kilkakrotnie: „Jeśli ktoś powie mi coś złego na księcia von Bülowa, zdzielę go wnos."

Von Bülow ocalił więc głowę. Jednak nawet tak sprytny dyplomata jak on popełnił jeden błąd: powinien był zacząć od mówienia o własnych słabościach i wyższości Wilhelma, a nie od sugerowania, że cesarz jest niespełna rozumu i potrzebuje opiekuna. Jeśli kilka zdań o własnej niższości potrafi zmienić gniew i obrazę wyniosłego i aroganckiego cesarza w szczerą przyjaźń, to wyobraź sobie, jak wiele pochwała i pokora mogą zdziałać dla ciebie i dla mnie w naszych codziennych kontaktach z ludźmi. Odpowiednio stosowane będą czynić cuda.

Przyznanie się do własnych błędów, nawet jeśli nie zostały one naprawione, pomoże przekonać innych do zmiany zachowania. Dobry

przykład tego podał Ciarence Zerhusen z Tunonium w Maryland. Odkrył on, że jego piętnastoletni syn podpala papierosy.

„Oczywiście nie chciałem, aby David palił. Ale i ja, i jego matka palimy, więc dawaliśmy mu zły przykład. Opowiedziałem Dave'owi, jak sam mniej więcej w jego wieku zaczynałem palić i jak nikotyna zawładnęła mną do tego stopnia, że teraz nie potrafię przestać palić. Przypomniałem mu, jak denerwował go mój kaszel i jak jeszcze kilka lat temu sam chciał, żebym rzucił palenie.

Nie nalegałem, by przestał palić, nie groziłem i nie ostrzegałem przed niebezpieczeństwami. Pokazałem tylko, że całkowicie zależę od papierosów, i uzmysłowiłem mu, co to oznacza.

Pomyślał przez chwilę i zdecydował, że nie będzie palił aż do skończenia szkoły. Minęły lata, a David nie zaczął palić i nie przejawia do tego najmniejszej chęci.

Od tej rozmowy sam podjąłem decyzję o rzuceniu palenia. I z pomocą rodziny udało mi się."

Dobry przywódca zawsze stosuje się do poniższej zasady.

ZASADA DWUDZIESTA CZWARTA
Zanim skrytykujesz innych,
przyznaj się do własnych błędów.

NIKT NIE LUBI WYKONYWAĆ ROZKAZÓW

Miałem kiedyś przyjemność zawarcia znajomości z panią Idą Tarbell, seniorką biografów amerykańskich. Kiedy powiedziałem jej, że piszę tę książkę, zaczęliśmy dyskutować wiecznie żywy problem zjednywania sobie ludzi.

Powiedziała mi wtedy, że podczas pracy nad biografią Owena D. Younga rozmawiała z mężczyzną, który przez trzy lata pracował z nim w jednym pokoju. Stwierdził, że w ciągu tych trzech lat nigdy nie słyszał, by Owen D. Young wydawał jakiekolwiek polecenie w formie rozkazu. Zawsze sugerował, prosił, nigdy nie kazał. Na przykład nigdy nie mówił: „Zrób to czy to" albo „Nie rób tego czy tego". Mówił natomiast: „Chyba powinieneś rozważyć..." albo „Czy sądzisz, że to się sprawdzi?" Kiedy podyktował list, często pytał „Co o tym sądzisz?", a kiedy przeglądał list napisany przez któregoś z pracowników, mówił: „Może byłoby lepiej, gdybyśmy sformułowali to tak..." Zawsze pozostawiał ludziom sposobność, aby zrobili coś sami. Nigdy nie nakazywał nic swoim pracownikom. Pozwalał im działać, pozwalał uczyć się na własnych błędach.

Tego typu postępowanie ułatwia ludziom naprawianie błędów. Takie podejście pozwala im zachować twarz i daje im poczucie ważności. Zamiast do buntu – zachęca do współpracy.

Niechęć wywołana wydawaniem rozkazów może trwać bardzo długo, nawet jeśli polecenie ma na celu poprawę widocznie złej sytuacji. Dań Santarelli, nauczyciel w szkole zawodowej w Wyoming w Pensylwanii, opowiedział podczas jednego z kursów, jak pewien uczeń

zablokował wejście do warsztatu szkolnego niewłaściwie parkując samochód. Jeden z pedagogów wpadł jak burza do klasy i wrzasnął: „Czyj samochód blokuje wjazd?" Kiedy uczeń ów przyznał się, że samochód jest jego, krzyknął: „Zabierz ten samochód, i to natychmiast, albo sam owinę go łańcuchem i zabiorę stąd."

Oczywiście, wina była po stronie ucznia. Samochód nie powinien stać tam, gdzie stał. Ale od tego dnia nie tylko ten właśnie uczeń nie znosił tego nauczyciela, lecz i pozostali robili wszystko, aby go wyprowadzić z równowagi i obrzydzić mu pracę.

Czy mógł załatwić to inaczej? Gdyby przyjaznym głosem spytał: „Czyj samochód blokuje wjazd?", a następnie zapytał, czy nie można by go przestawić gdzie indziej, uczeń zrobiłby to i ani on, ani koledzy z klasy nie żywiliby niechęci do nauczyciela i nie odczuwaliby urazy.

Pytanie nie tylko czyni polecenie bardziej strawnym, ale też często twórczo stymuluje tych, do których się zwracamy. Ludzie chętniej wypełniają polecenie, jeśli mają udział w podjęciu decyzji o jego wydaniu.

Kiedy Ian Macdonald, dyrektor małej fabryki w Johannesburgu, specjalizującej się w produkcji części do maszyn precyzyjnych, przyjmował pewne duże zlecenie, przekonany był, że nie będzie w stanie dotrzymać obiecanego terminu dostawy. Plan pracy w fabryce i krótki czas na wykonanie zamówienia sprawiały, że jego realizacja wydawała się niemożliwa.

Zamiast namawiać ludzi, by przyspieszyli produkcję i wzięli się za nowe zamówienie, zwołał wszystkich pracowników i wyjaśnił im sytuację, mówiąc o korzyściach płynących z tego zamówienia dla nich samych i fabryki, gdyby udało się dotrzymać terminu. Potem zaczął zadawać pytania: „Czy jest sposób, abyśmy mogli przyjąć to zamówienie?

Czy ktoś może podać jakąś nową formę organizacji pracy, która pozwoliłaby na przyjęcie zamówienia i wykonanie go w terminie?

Czy wystarczą do tego zmiany w czasie i organizacji pracy?”

Pracownicy podrzucali różne pomysły i nalegali, aby przyjął zamówienie. Przeważała postawa: „damy radę”; zamówienie zostało przyjęte i zrealizowane na czas.

Skutecznie działający przywódca nie może być nazbyt kategoryczny.

ZASADA DWUDZIESTA PIĄTA
Zadawaj pytania zamiast wydawać rozkazy.

POZWÓL ROZMÓWCY ZACHOWAĆ TWARZ

Wiele lat temu zarząd Generał Electric Company stanął wobec delikatnego zadania usunięcia Charlesa Steinmetza ze stanowiska dyrektora jednego z działów. Steinmetz, geniusz pierwszej wody, gdy chodziło o elektrykę, zupełnie nie sprawdzał się jako dyrektor działu kalkulacji. A jednak firmie zależało, aby go nie urazić. Był niezbędny – i bardzo drażliwy. Nadali mu więc kolejny tytuł: inżynier konsultant Generał Electric Company. Nadal wykonywał dotychczasową pracę, ale pozwoliło to komuś innemu przejąć dział kalkulacji.

Steinmetz był szczęśliwy. Szczęśliwe było też kierownictwo GE. Udało im się przesunąć najbardziej drażliwego i bardzo potrzebnego pracownika, nie wywołując przy tym burzy. Pozwolili mu zachować twarz.

Pozwolić zachować twarz! Jak ważne, jak bardzo to ważne! I jak niewielu z nas kiedykolwiek się nad tym zastanawia! Dążąc do własnych celów depczemy uczucia innych, wynajdujemy ich błędy, grozimy i krytykujemy zarówno pracowników, jak i własne dzieci w obecności innych, i nie zastanawiamy się nawet, jak bardzo ranimy tym ich dumę. A przecież wystarczy chwila namysłu, uważnego namysłu, aby za pomocą mądrego słowa i wykazując zrozumienie potrzeb innych ludzi zlikwidować napięcie i uczynić własne wypowiedzi mniej kąśliwymi.

Pamiętajmy o tym, kiedy następnym razem staniemy wobec konieczności zwolnienia pracownika lub udzielenia mu reprymendy.

„Zwolnienie pracownika nie jest wcale zabawne. A bycie zwolnionym jeszcze mniej – napisał kiedyś w liście do mnie Marshall A. Granger,

licencjonowany księgowy kontrolujący finanse publiczne. – Nasza praca jest przeważnie sezonowa i wielu naszych ludzi musi odejść, kiedy minie gorączka podatkowa.

Mówi się w naszym fachu, że nikt nie lubi wymachiwać siekierą. Przyjął się zwyczaj szybkiego załatwiania takich spraw. Zawsze robi się to tak: «Proszę usiąść, panie taki to a taki. Sezon się skończył i nie potrafimy chyba znaleźć dla pana stosownych zadań. Zdaje pan sobie przecież sprawę, że zatrudniony był tylko na ten ciężki okres, więc...» itd., itd.

Takie postępowanie sprawia, że ludzie czują się zawiedzeni i wyrzuceni. Większość z nich pracuje w tym fachu przez całe życie i nie żywi specjalnej sympatii dla firmy, która ich po prostu wylewa.

Ostatnio postanowiłem, że nasi pracownicy sezonowi będą informowani o tym z większym taktem. Wzywam każdego dopiero wtedy, gdy przemyślę przebieg jego lub jej pracy zimą. I oto co mówię:

„Panie Smith. Odwalił pan dla nas kawał dobrej roboty (jeśli to jest prawda). Kiedy wysłaliśmy pana do Newark, otrzymał pan trudne zadanie. Był pan tam sam, ale poradził pan sobie wspaniale, i chcę, aby pan wiedział, że firma jest z pana dumna. Znamy pana pracę i wierzymy, że ma pan przed sobą wspaniałą przyszłość. Chcę, żeby pan o tym pamiętał."

Skutek? Ludzie odchodzą i z przyjemnością myślą o zwolnieniu z pracy. Nie czują się wyrzuceni. Wiedzą, że gdybyśmy mogli ich zatrudnić, zatrzymalibyśmy ich. A kiedy potrzebujemy ich znowu, przychodzą do nas z sympatii dla firmy.

Na jednym z kursów dwóch słuchaczy rozmawiało na temat negatywnych skutków wynikających z wytykania komuś błędów oraz pozytywnych efektów działań, które pozwalają innym zachować twarz.

Fred Ciark z Harrisburga w Pensylwanii opowiedział o przypadku, który miał miejsce w jego firmie: „Podczas narady produkcyjnej wiceprezes firmy zadawał bardzo ostre pytania jednemu z naszych kontrolerów produkcji dotyczące jego pracy. Ton jego głosu był agresywny i wyraźnie miał na celu wykazanie błędów popełnianych przez kontrolera. Nie chcąc znaleźć się w kłopotliwej sytuacji w obecności kolegów, kontroler udzielał wymijających odpowiedzi. Spowodowało to, że wiceprezes stracił panowanie nad sobą, zwymyślał go i zarzucił mu kłamstwo.

Jakakolwiek więź emocjonalna, jeśli w ogóle istniała wcześniej, zerwała się w jednej chwili. Od tamtej pory kontroler ten, w ogóle dobry pracownik, stał się dla firmy bezużyteczny. W kilka miesięcy później odszedł od nas i zasilił szeregi konkurencji, gdzie, jak mi wiadomo, pracuje bez zarzutu."

Anna Mazzone opowiedziała o podobnym zdarzeniu w swojej pracy. Jednak jakaż była różnica w podejściu do człowieka i efektach! Pani Mazzone, specjalistka do spraw marketingu w firmie produkującej opakowania żywności, otrzymała swoje pierwsze poważne zadanie: test rynkowy nowego produktu. Oto co opowiedziała: „Kiedy przyszły wyniki testu, byłam zdruzgotana. Popełniłam poważny błąd w planowaniu i cały test trzeba było powtórzyć. Co gorsza, nie było czasu na uprzedzenie o tym szefa przed spotkaniem, na którym miałam przedstawić wyniki testu.

Kiedy poproszono mnie o wygłoszenie raportu, trzęsłam się ze strachu. Zrobiłam wszystko, co tylko mogłam, żeby się nie załamać. Postanowiłam, że nie rozpłaczę się i nie dam wszystkim tym facetom okazji do uwag na temat kobiet, które nie potrafią poradzić sobie z zarządzaniem, ponieważ podchodzą do tego emocjonalnie. Krótko omówiłam wyniki i stwierdziłam, że z powodu błędu będę musiała powtórzyć test przed następnym spotkaniem. Usiadłam. Spodziewałam się, że szef wybuchnie.

On natomiast podziękował mi za włożoną w to pracę i dodał, że często zdarzają się błędy, zwłaszcza jeśli ktoś zajmuje się zupełnie nowym problemem. Wyraził też przekonanie, że powtórne badania będą dokładne i przydadzą się firmie. W obecności moich kolegów zapewnił, że wierzy we mnie i wie, że bardzo się staram, przyczyną zaś niepowodzenia był mój brak doświadczenia, a nie brak umiejętności.

Wyszłam z narady z podniesioną głową i mocnym postanowieniem, że nigdy więcej nie zawiodę szefa."

Nawet jeśli mając rację udowodnimy to rozmówcy, zabijamy w nim tylko poczucie własnej wartości powodując, że traci twarz. Legendarny francuski pionier lotnictwa i pisarz Antoine de Saint-Exupéry napisał: „Nie mam prawa robić ani mówić czegokolwiek, co pomniejsza człowieka w jego własnych oczach. Liczy się nie to, co ja myślę o nim, lecz to, co on myśli o sobie samym. Uwłaczanie godności człowieka jest przestępstwem."

Prawdziwy przywódca musi o tym pamiętać.

ZASADA DWUDZIESTA SZÓSTA
Pozwól ludziom zachować twarz.

JAK POPCHNĄĆ LUDZI DO SUKCESU

Pete Barlow był moim starym przyjacielem. Wymyślił numer z kucykami i psami i spędzał życie podróżując z cyrkami i wodewilami po całym kraju. Uwielbiałem oglądać, jak Pete tresuje swoje psy. Zauważyłem, że w chwili kiedy pies robił choćby najmniejsze postępy, Pete klepał go i chwalił, dawał mu mięso i robił z tego wielkie „halo".

To nic nowego. Treserzy zwierząt stosują tę samą metodę od wieków.

Zastanawiałem się wiele razy, dlaczego próbując zmieniać ludzi nie stosujemy tej samej zdroworozsądkowej zasady. Dlaczego nie używamy mięsa zamiast bata? Dlaczego nie stosujemy nagrody zamiast potępienia? A powinniśmy chwalić nawet najmniejsze postępy. To inspiruje ludzi do zmian na lepsze.

– W swojej książce „*I Ain't Much, Baby – But I'm All I Got*" (Ja to nie dużo, kochanie – to wszystko, co mam) psycholog Jess Lair zauważa: „Pochwała jest jak słońce, które rozgrzewa ludzką duszę; nie możemy kwitnąć i rosnąć bez niej. A mimo to, choć wielu z nas jest zbyt chętnych, by stosować wobec innych zimny wiatr krytyki, niechętnie dajemy ludziom dokoła słoneczne ciepło pochwały."*

Kiedy spoglądam wstecz, widzę, jak często kilka słów pochwały zupełnie zmieniło całą moją przyszłość. To samo możesz powiedzieć i o swoim życiu, prawda? Historia pełna jest uderzających przykładów dziwnej magii pochwały.

Wiele lat temu dziesięcioletni chłopiec pracował w fabryce w Neapolu. Chciał być śpiewakiem, ale pierwszy nauczyciel go zniechęcił: „Nie

* Jess Lair, *I Ain't Much, Baby – But I'm All I Got* (Greenwich, Conn.: Fawcett 1976), strona 248.

masz głosu. Skrzypisz jak wiatr poruszający okiennice.” Ale jego matka, biedna chłopka, objęła go mocno, pochwaliła i powiedziała, że potrafi śpiewać i że ona już dostrzegła poprawę. Chodziła boso, aby móc opłacać lekcje muzyki syna. Pochwała i zachęta matki zmieniła całe życie chłopca. Był to Enrico Caruso, najsławniejszy śpiewak operowy świata.

W początkach dziewiętnastego wieku pewien młody człowiek mieszkający w Londynie chciał zostać pisarzem. Jednak wszystko jakby się sprzysięgło przeciw niemu. Nie dane mu było chodzić do szkoły dłużej niż cztery lata. Ojciec siedział w więzieniu za długi i młodzieniec często bywał głodny. Wreszcie dostał pracę: nalepianie etykiet na butelki z czernidłem w pełnym szczurów składzie. Sypiał w zniszczonym pokoju na poddaszu razem z dwójką innych chłopców – nożowników z londyńskich slumsów. Miał tak mało wiary we własne umiejętności, że pierwszy swój tekst wysyłał do wydawcy w środku nocy, aby nie narażać się na kpiny. Odrzucano mu kolejne opowiadania.

Wreszcie przyszedł wielki dzień i jedno z jego opowiadań przyjęto. Prawda, nie dostał za nie ani szylinga, ale jeden z wydawców go pochwalił. Jeden z wydawców wyraził mu uznanie. Był tak wzruszony, że tego dnia ze łzami w oczach długo chodził ulicami Londynu.

Pochwała i uznanie, którego wyrazem było wydrukowanie opowiadania, zmieniły całe jego życie. Gdyby nie to, mógłby je spędzić w zaszczurzonych fabrykach. Być może słyszałeś o tym chłopcu. Nazywał się Karol Dickens.

Inny chłopiec z Londynu zarabiał na życie jako sprzedawca. Musiał wstawać o piątej, zamiatać sklep i pracować jak niewolnik przez czternaście godzin na dobę. To była niewdzięczna praca i nienawidził jej. Po dwóch latach miał dość takiego życia. Pewnego ranka wstał więc i nie czekając na śniadanie przebył piechotą piętnaście mil, aby zobaczyć się z matką, która pracowała jako gospodyni.

Był wściekły. Błagał ją ze łzami w oczach. Przysięgał, że zabije się, jeśli będzie musiał wrócić do sklepu. Napisał patetyczny list do dyrektora swojej szkoły. Pisał, że ma złamane serce, że nie chce już żyć. Stary dyrektor okazał mu odrobinę uznania – powiedział, że jest on naprawdę inteligentny, że nie urodził się do pracy fizycznej i zaoferował mu posadę nauczyciela w swojej szkole.

Ta pochwała zmieniła życie chłopca i trwale wpłynęła na historię literatury angielskiej. Chłopiec zaczął pisać i napisał mnóstwo najlepiej sprzedających się książek. Zarobił ponad milion dolarów. O nim też pewnie słyszałeś, nazywał się H. G. Wells.

Nagroda zamiast krytyki jest podstawową koncepcją teorii B. F. Skinnera. Ten wielki współczesny psycholog udowodnił eksperymentalnie, że jeśli ograniczamy krytykę i stosujemy pochwałę ujawniają się pozytywne reakcje, które są następnie rozwijane, złe zaś ulegną atrofii, ponieważ nikt nie przywiązuje do nich wagi.

John Ringelspaugh z Rocky Mount w Karolinie Północnej zastosował tę technikę w wychowaniu swoich dzieci. Z początku wydawało mu się, podobnie jak wielu innym rodzicom, że podstawowa forma komunikacji z dziećmi to krzyk. Skutkiem tego, również podobnie jak w wielu rodzinach, dzieci stawały się gorsze raczej niż lepsze, podobnie zresztą i rodzice. Nie potrafili rozwiązać tego problemu.

Pan Ringelspaugh postanowił zastosować kilka zasad, których nauczył się podczas naszego kursu. Próbował w ten sposób rozwiązać swój problem. Oto co nam opowiedział:

„Zdecydowaliśmy się stosować pochwałę zamiast ciągłego gderania. Nie było to łatwe, ponieważ zauważaliśmy głównie błędy. Naprawdę ciężko było znaleźć rzeczy, za które mogliśmy pochwalić dzieci. Coś jednak znaleźliśmy i w ciągu dnia lub dwóch niektóre naprawdę denerwujące zachowania wyeliminowaliśmy. Potem zaczęła maleć liczba przewinień. Udzielane im przez nas pochwały przynosiły efekty.

Dzieci nie tylko odchodziły od złych nawyków, ale nabrały nowych – bardzo pożądanych. Żadne z nas nie mogło w to uwierzyć. Oczywiście, nie trwało to wiecznie. Ale osiągnięta w ten sposób równowaga była o wiele lepsza. Nie było potrzeby krzyczeć. Dzieci robiły o wiele więcej rzeczy dobrych niż złych." A wszystko to w rezultacie chwalenia najdrobniejszych nawet pozytywnych zachowań, a nie ciągłego pouczania i stosowania nagany.

Sprawdza się to również w pracy. Keith Roper z Woodland Hilis w Kalifornii zastosował tę zasadę do rozwiązania pewnego problemu w swojej firmie.

Otrzymał właśnie z drukarni pewne materiały. Były wyjątkowo wysokiej jakości. Drukarz, nowo zatrudniony pracownik, miał jednak kłopoty z zaadaptowaniem się. Jego przełożony odbierał to jako złą wolę i bardzo był z jego zachowania niezadowolony. Drukarz poważnie rozważał możliwość odejścia z pracy.

Kiedy pan Roper dowiedział się o tym, postanowił osobiście odbyć rozmowę z młodym człowiekiem. Powiedział mu, jak bardzo zadowolony jest z jego pracy, i podkreślił fakt, że od dawna nie widział tak dobrze złożonego tekstu. Bardzo szczegółowo ocenił tekst i mówił o znaczeniu wysiłku młodzieńca dla renomy firmy.

Jak sądzisz, czy wpłynęło to na postawę tego młodego drukarza? W ciągu kilku dni nastąpiła całkowita zmiana. Opowiadał swoim współpracownikom o rozmowie z szefem i cieszył się, że ktoś potrafił docenić jego dobrą pracę. Od tego dnia był lojalnym i oddanym pracownikiem.

To, co zrobił pan Koper, nie było pochlebstwem. Nie poszedł do młodego człowieka ze słowami: „Jesteś dobry." Wykazał, że istotnie dostrzega wysoką jakość jego pracy na konkretnym przykładzie, a nie ogólnikowo. Dlatego właśnie jego pochwała była tak cenna dla chwa-

lonego. Każdy z nas lubi otrzymywać pochwały, ale muszą to być szczere pochwały za konkretne posunięcia, a nie czcza gadanina, by sprawić rozmówcy przyjemność.

Pamiętaj, że wszyscy pożądamy uznania i wdzięczności i gotowi jesteśmy na wszystko, aby to osiągnąć. Nikt jednak nie oczekuje nieszczerości. Nikt nie lubi pochlebstw.

Powtórzę: Zasady przedstawione w tej książce będą działać tylko wtedy, gdy ich stosowanie wypłynie prosto z serca. Nie zachęcam do marnych trików. Przekonuję do nowego sposobu życia.

A propos zmieniania ludzi. Jeśli ty i ja zainspirujemy ludzi, z którymi utrzymujemy kontakty, do wydobycia ukrytych w nich skarbów, dokonamy czegoś znacznie większego od zmiany ich postępowania. Możemy ich całkowicie przekształcić.

Przesada? Posłuchaj więc tych mądrych słów Williama Jamesa, jednego z najwybitniejszych psychologów i filozofów, jakich wydała Ameryka:

„W stosunku do tego, czym powinniśmy być, w stosunku do naszych możliwości, jesteśmy jedynie na poły rozbudzeni. Czynimy użytek tylko z niewielkiej części naszego psychicznego i fizycznego potencjału.

Mówiąc dokładniej, człowiek żyje w ciasnych, wyznaczonych przez siebie granicach. A przecież posiada najróżniejsze możliwości, których nie wykorzystuje na skutek złych nawyków.

Dokładnie tak!

Ty, który czytasz te słowa, masz różne możliwości, których nie wykorzystujesz na skutek złych nawyków. Jedną z nich jest na pewno magiczna umiejętność chwalenia ludzi i inspirowania ich, aby odkryli drzemiące w nich możliwości.

Krytyka podcina nam skrzydła. Nasze możliwości rozkwitają na skutek zachęty. O tym nie wolno zapomnieć dobremu przywódcy.

ZASADA DWUDZIESTA SIÓDMA
Pochwal najmniejsze nawet osiągnięcie.
Pochwal każdy postęp.
Bądź „serdeczny w aprobacie i nie skąp pochwał".

DAJ PSU WŁAŚCIWE IMIĘ

Co robisz, kiedy ktoś, kto zawsze był dobrym pracownikiem, zaczyna nagle psuć robotę? Możesz taką osobę zwolnić, ale to nie rozwiąże problemu. Możesz też ją zrugać, ale to zwykle pogłębia tylko niechęć. Henry Henke, szef serwisu w dużej firmie sprzedającej ciężarówki w Lowell w Indianie, zatrudniał mechanika, którego praca stała się mniej niż zadowalająca. Zamiast wyrzucić go albo straszyć wyrzuceniem, pan Henke wezwał go do siebie i odbył z nim szczerą, serdeczną rozmowę.

„Bili, jesteś świetnym mechanikiem – powiedział. – Pracujesz tu od ładnych kilku lat. Usatysfakcjonowałeś wielu klientów, którym naprawiłeś samochody. Otrzymaliśmy wiele komplementów na temat dobrej roboty, którą wykonałeś. A jednak od pewnego czasu reperacja zabiera ci więcej godzin, a efekty pracy są poniżej twoich możliwości. Ponieważ byłeś tak wspaniałym mechanikiem, wiesz chyba, że nie uszczęśliwia mnie ta sytuacja. Może razem moglibyśmy jakoś rozwiązać ten problem."

Bili odpowiedział, że nie zdawał sobie z tego sprawy. Nie wiedział, że opuszcza się w wykonywaniu swoich obowiązków i zapewnił szefa, że praca, którą wykonuje, nie przerasta jego możliwości i spróbuje wykonywać ją lepiej.

Czy dotrzymał słowa? Możesz być pewien, że tak. Znów stał się szybkim i dokładnym mechanikiem. Po usłyszeniu opinii pana Henke, cóż mógłby zrobić, jak nie wykonywać pracę tak dobrze, jak kiedyś?

Samuel Vauclain, były prezes Baldwin Locomotive Works, powiedział kiedyś: „Każdym człowiekiem można pokierować, jeśli ma się

jego szacunek i jeśli pokaże mu się, że i jego szanuje się za taką czy inną umiejętność."

Krótko mówiąc, jeśli chcesz wpłynąć na coś w postępowaniu danej osoby, zachowuj się tak, jakby już posiadał pożądaną cechę. Szekspir powiedział: „Przyjmij, że masz cnotę, jeśli ci jej brak." Głośne stwierdzenie, że inni ludzie posiadają cnoty, które chcesz w nich rozwinąć, może się okazać bardzo skuteczne. Wystaw im dobrą opinię, na którą mogliby zapracować, a uczynią olbrzymi wysiłek, aby cię nie zawieść.

W swojej książce „*Souvenirs, My Life with Maeterlinck*" (Upominki. Moje życie z Maeterlinckiem) Georgette Leblanc opisała zaskakującą przemianę skromnego belgijskiego Kopciuszka.

„Posiłki przynosiła mi służąca z sąsiedniego hotelu. Mówiono na nią Marysia-pomywaczka, ponieważ zaczynała jako pomocnica przy zmywaniu naczyń. Była potworem, zezowatym potworem na krzywych nogach, słabym na ciele i duchu.

Pewnego dnia, kiedy trzymała w ręku talerz ze spaghetti, powiedziałam jej znienacka: «Marie, nie wiesz nawet, jakie skarby kryją się w tobie.»

Przyzwyczajona do powstrzymywania uczuć, Marie odczekała chwilę nie śmiejąc ryzykować najmniejszego gestu w obawie katastrofy. Potem położyła talerz na stole, westchnęła i powiedziała dowcipnie: «Madame, nigdy bym w to nie uwierzyła» Nie wątpiła, nie zadawała pytań, po prostu poszła z powrotem do kuchni i powtórzyła to, co powiedziałam, a siła wiary jest tak ogromna, że nikt się z niej nie śmiał. Od tego dnia obdarzano ją pewną uwagą. Jednak najdziwniejsza ze wszystkich zmiana nastąpiła w samej Marie. Wierząc, że jest tabernakulum niewidzialnych cudów, zaczęła dbać o twarz i ciało tak starannie, że jej wygłodniała młodość zdawała się rozkwitać i ukrywać jej zwyczajność.

Dwa miesiące później poinformowała mnie o planowanym ślubie z bratankiem szefa kuchni. «Będę damą» – powiedziała i podziękowała mi. Jedno małe zdanie zmieniło całe jej życie."

Georgette Leblanc wystawiła Marysi-pomywaczce opinię, której dziewczyna musiała sprostać. I ta opinia ją odmieniła.

Bili Parker, akwizytor firmy produkującej żywność w Daytona Beach na Florydzie, był bardzo podekscytowany nowo wprowadzonym gatunkiem produktów i bardzo niezadowolony, kiedy dyrektor jednego z supermarketów odmówił przyjęcia tego towaru. Bili gryzł się tą odmową, aż wreszcie zdecydował się wrócić tam i jeszcze raz spróbować.

„Jack, kiedy wyszedłem stąd dziś rano, zdałem sobie sprawę, że nie opowiedziałem ci wszystkiego o naszych nowych produktach, i będę wdzięczny za trochę twojego czasu, abym mógł to uczynić teraz. Szanuję cię za to, że zawsze chcesz mnie wysłuchać i jesteś na tyle wielkim człowiekiem, że potrafisz zmieniać zdanie, jeśli ktoś cię przekona."

Czy Jack mógł mu odmówić kolejnej rozmowy? Na pewno nie po usłyszeniu takiej opinii; musiał jej przecież sprostać.

Pewnego ranka dr Martin Fitzhugh, dentysta z Dublina w Irlandii, zaskoczony usłyszał od jednej z pacjentek, iż metalowy uchwyt na kubek do płukania ust nie jest zbyt czysty. Co prawda kubki były jednorazowego użytku, ale brudny metalowy uchwyt nie robił dobrego wrażenia.

Kiedy pacjentka wyszła, dr Fitzhugh udał się do swego biura, aby napisać list do Bridgit, która sprzątała jego gabinet dwa razy w tygodniu.

Oto co napisał:

Droga Bridgit!

Rzadko cię widuję. Pomyślałem więc, że poświęcę kilka minut, aby napisać do ciebie i podziękować za wspaniałą pracę, jaką dla mnie wykonujesz. A pomyślałem o tym, ponieważ wiem, że dwie godziny dwa razy w tygodniu to bardzo niewiele czasu. Dlatego też nie krępuj się, jeśli od czasu do czasu uznasz, że potrzebne ci dodatkowe pół godziny na takie rzeczy jak polerowanie uchwytów metalowych i temu podobne. Oczywiście zapłacę za dodatkowy czas pracy.

„Następnego dnia, kiedy wszedłem do biura, moje biurko błyszczało jak lustro. Podobnie krzesło; omal się z niego nie ześliznąłem. Kiedy wszedłem do gabinetu, w którym przyjmowałem pacjentów, zobaczyłem najlepiej pod słońcem wypolerowany i błyszczący chromowany uchwyt na kubki. Wystawiłem swojej sprzątaczce dobrą opinię, której musiała sprostać i z powodu tego drobnego gestu pracowała lepiej niż kiedykolwiek przedtem. A ile dodatkowego czasu na to poświęciła? Zgadliście; nie korzystała z możliwości nadgodzin" – opowiadał doktor Fitzhugh.

Stare powiedzenie mówi: „Daj psu złe imię, a od razu możesz go powiesić." Daj mu więc dobre imię, a zobaczysz, co się stanie!

Kiedy pani Ruth Hopkins, nauczycielka z Brooklynu w Nowym Jorku po raz pierwszy zobaczyła swoją klasę w komplecie, radość i podniecenie z powodu rozpoczęcia nowego semestru przyćmił niepokój.

W tym roku miała bowiem w swojej klasie Tommy'ego T., najgorszego w szkole ucznia. Jego nauczyciel z poprzedniego semestru ciągle na niego narzekał. Skarżył się dyrektorowi szkoły, kolegom i każdemu, kto tylko chciał go słuchać. Był nie tylko niegrzeczny; wpływał na dyscyplinę całej klasy. Ciągle bił się z innymi chłopcami i wyśmiewał się z dziewczynek. Im był starszy, tym zdawał się gorszy. Za to był zdolny i szybko opanowywał materiał.

Pani Hopkins zdecydowała się natychmiast stawić czoło problemowi Tommy'ego. Kiedy witała swoich nowych uczniów, każdemu z nich powiedziała kilka ciepłych słów. „Rosę, masz bardzo ładną sukienkę”; „Alicia, słyszałam, że ładnie rysujesz” itd. Kiedy doszła do Tomm'ego, spojrzała mu prosto w oczy:

„Tommy, jesteś urodzonym przywódcą. Liczę więc, że pomożesz mi sprawić, aby ta klasa była najlepszą klasą w całej szkole.” Wzmocniła efekt, chwaląc Tommy'ego w ciągu kilku pierwszych dni za wszystko, co zrobił, i podkreślając, jak dobrym jest uczniem. Z taką reputacją, której musiał sprostać, nawet dziewięciolatek nie mógł zawieść. I nie zawiódł.

Jeśli chcesz lepiej wypełnić trudne zadanie wpływania na postawy i zachowania ludzi, stosuj tę metodę i ty.

ZASADA DWUDZIESTA ÓSMA
Wystaw ludziom dobrą opinię,
której będą musieli sprostać.

JAK SPRAWIĆ, ABY LUDZIE UWIERZYLI WE WŁASNE SIŁY

Jeden z moich przyjaciół, kawaler zbliżający się do czterdziestki, zaręczył się i narzeczona namówiła go na lekcje tańca. Lepiej późno niż wcale. „Mój Boże, naprawdę potrzebowałem lekcji tańca, bo tańczyłem dokładnie tak jak wtedy, gdy zaczynałem 20 lat temu. Nauczycielka, do której najpierw poszedłem, pewnie powiedziała mi prawdę. Stwierdziła, że wszystko robię źle. Musiałbym po prostu zapomnieć wszystko, co umiem, i zacząć jeszcze raz od początku. Ale to odebrało mi chęć do nauki. Nie dała mi bodźca do dalszych lekcji, więc zrezygnowałem z niej – opowiadał mi później; – Możliwe, że kolejna nauczycielka kłamała, ale tym mnie kupiła.

Powiedziała szarmancko, że tańczę może trochę staroświecko, ale podstawy mam dobre i nie będę miał żadnych trudności z nauczeniem się nowych kroków.

Ta nowa nauczycielka zrobiła więc coś zupełnie odwrotnego. Chwaliła to, co robiłem dobrze, i lekceważyła moje błędy. «Ma pan naturalne poczucie rytmu. Naprawdę jest pan urodzonym tancerzem» – zapewniała mnie. Zdrowy rozsądek podpowiada mi, że zawsze byłem i będę kiepskim tancerzem. A mimo to, gdzieś w głębi serca, lubię czasem pomyśleć, że może mówiła prawdę. Wiem przecież, że płaciłem jej za lekcje, a więc również i za to, co podczas nich mówiła. Ale czy muszę o tym pamiętać?

Tak czy owak, tańczę lepiej, niż tańczyłbym, gdyby mi nie powiedziała, że mam naturalne wyczucie rytmu. To mnie zachęciło. To dało mi nadzieję. To sprawiło, że postanowiłem się podciągnąć.”

Powiedz dziecku, małżonkowi albo pracownikowi, że jest głupi, tępy i nie potrafi czegoś robić, a na pewno nie zachęcisz go do lepszego działania. Ale spróbuj odwrotnej metody – zastosuj umiarkowaną zachętę, spraw, aby rzecz wydawała się łatwa do zrobienia, daj do zrozumienia, że wierzysz w jego umiejętności, okaż wiarę w jego naturalne zdolności, smykałkę do robienia czegoś – a będzie ćwiczyć, aż zmierzch zajrzy do okna.

Lowell Thomas, prawdziwy artysta w kontaktach z ludźmi, stosował tę technikę. Dawał ci pewność, inspirował do działania.

Spędziłem kiedyś weekend z nim i jego żoną. W sobotę wieczorem poproszono mnie, abym zasiadł do stołu brydżowego na przyjacielską partyjkę przy kominku. Brydż? O, nie. Nie! Nie! Beze mnie! Nie mam o tym pojęcia. Ta gra zawsze była dla mnie czarną magią. Nie! To niemożliwe!

„Ależ, Dale, to nie jest żadna magia! Brydż to nic innego jak dobra pamięć i ocena sytuacji. Sam pisałeś przecież artykuły o ćwiczeniu pamięci. Poradzisz sobie, zobaczysz! To dla ciebie pestka” – powiedział Lowell.

Zanim się zorientowałem, siedziałem już przy stoliku brydżowym. Tylko dlatego, że powiedziano mi, iż mam do tego smykałkę i jest to całkiem łatwe.

Brydż przypomina mi o Elym Culbertsonie, którego książki o tej grze przetłumaczono na dziesiątki języków i sprzedano ich ponad milion. On właśnie powiedział mi, że nigdy nie zostałby zawodowcem, gdyby pewna młoda kobieta nie zapewniła go, że ma do brydża naturalny talent.

Kiedy przybył do Ameryki w 1922 roku, starał się o pracę nauczyciela filozofii i socjologii, ale mu nie wyszło. Potem próbował sprzedawać

węgiel, ale skończyło się to fiaskiem. Jeszcze później zajął się handlem kawą, ale i tym razem była klapa.

Grywał w brydża, ale wówczas nie przyszło mu nawet do głowy, że może tego uczyć. Nie tylko był kiepskim graczem, lecz był też bardzo uparty. Tak szczegółowo analizował każdą skończoną partię, że nikt nie chciał z nim grać.

Potem spotkał piękną nauczycielkę brydża, Josephine Dillon, zakochał się w niej i pojął ją za żonę. Zauważyła, jak dokładnie analizuje on swoje karty, i przekonała go, że jest potencjalnym geniuszem karcianego stołu. Culbertson powiedział mi, że to właśnie skłoniło go, aby potraktować grę w brydża zawodowo.

Clarence M. Jones, jeden z wykładowców naszego kursu w Cincinnati w Ohio, opowiadał, jak zachęta i wiara, że błędy można naprawić, całkowicie zmieniły życie jego syna.

„W 1970 roku mój syn David, który miał wtedy 15 lat, zamieszkał ze mną w Cincinnati. Nie miał łatwego życia. W 1958 roku jako dziecko uczestniczył w wypadku samochodowym i na czole pozostała mu straszna blizna. W 1960 roku rozwiodłem się z jego matką i razem przenieśliśmy się do Dallas w Teksasie. Do piętnastego roku życia uczył się głównie w specjalnych klasach dla dzieci z problemami w nauce w okręgu szkolnym w Dallas. Możliwe, że z powodu blizny władze szkolne stwierdziły, że ma uszkodzony mózg i nie może funkcjonować normalnie. Miał dwa lata opóźnienia w nauce w stosunku do rówieśników, chodził więc dopiero do siódmej klasy. I będąc w siódmej klasie znał tylko tabliczkę mnożenia, potrafił dodawać na palcach i ledwie czytał.

Jedno w tym wszystkim napawało optymizmem. Uwielbiał bawić się odbiornikami radiowymi i telewizyjnymi. Chciał w przyszłości zostać mechanikiem telewizyjnym. Zachęcałem go do tego i powtarzałem, że

potrzebna mu do tego matematyka. Postanowiłem pomóc mu w opanowaniu tego przedmiotu. Kupiłem zestaw kart do gry, które uczyły mnożenia, dzielenia, dodawania i odejmowania. Gra polegała na odrzucaniu kart na kupkę po poprawnej odpowiedzi. Podpowiadałem mu poprawną odpowiedź, jeśli nie wiedział, i wkładaliśmy taką kartę z powrotem do talii. Powtarzaliśmy tak długo, aż wszystkie karty zostały odłożone. Za każdym razem, kiedy odpowiedział poprawnie, robiłem z tego wielką sprawę, zwłaszcza jeśli poprzednio nie wiedział. Każdego wieczoru graliśmy ze stoperem. Obiecałem mu, że jeśli potrafi skończyć grę w 8 minut bezbłędnie, będzie mógł zająć się czymś innym. Ale wydawało się to dla Davida nie do osiągnięcia. Pierwszy raz test zajął mu 52 minuty, potem 48, 45, 44, wreszcie 41 i 40 minut. Świętowaliśmy każdy lepszy wynik. Wołałem żonę, obydwoje ściskaliśmy go i wszyscy razem odstawialiśmy taniec radości. Pod koniec miesiąca bezbłędnie radził sobie ze wszystkimi kartami w czasie krótszym niż 8 minut. A jeśli postępy były małe, sam chciał robić wszystko jeszcze raz. Odkrył, że nauka może być przyjemna i wesoła.

Oczywiście, podskoczyły w górę jego oceny z algebry. O ile łatwiejsza jest algebra, jeśli zna się tabliczkę mnożenia. Był bardzo zaskoczony, kiedy po raz pierwszy przyniósł do domu czwórkę z matematyki. To nie zdarzyło się nigdy przedtem. W niewiarygodnym wręcz tempie nastąpiły inne zmiany. Znacznie lepiej czytał i okazało się, że ma naturalne zdolności do rysunku. Podczas kolejnego roku szkolnego nauczyciel matematyki polecił mu przygotowanie gazetki. David postanowił opracować skomplikowaną serię modeli demonstrujących działanie dźwigni. A to wymagało nie tylko umiejętności rysunku i wykonania modeli, ale również znajomości matematyki. Jego modele zajęły pierwsze miejsce w konkursie szkolnym, zakwalifikowały się do konkursu miejskiego i otrzymały trzecią nagrodę w całym Cincinnati.

I to pomogło. Dzieciak, który stracił dwie klasy, któremu mówiono, że ma «uszkodzony mózg», którego koledzy z klasy nazywali Frankensteinem i dokuczali mu, że mózg wyciekł mu na pewno przez dziurę

w głowie, odkrywa nagle, że naprawdę coś potrafi. Skutek? Od ostatniego semestru w ósmej klasie przez całą szkołę średnią nigdy nie otrzymał świadectwa bez wyróżnienia. W szkole średniej wybrano go do stowarzyszenia najzdolniejszych uczniów w kraju. Kiedy odkrył, że nauka może być przyjemna, zmieniło się całe jego życie.

Jeśli chcesz innym pomóc w osiągnięciu sukcesu, pamiętaj o tej regule.

ZASADA DWUDZIESTA DZIEWIĄTA
Zachęcaj innych do poprawy.
Spraw, aby uwierzyli, że mogą się zmienić.

JAK SPRAWIĆ, ABY LUDZIE ROBILI TO, CO CHCESZ, Z PRZYJEMNOŚCIĄ

W 1915 roku Amerykę ogarnęło przerażenie. Przez ponad rok narody Europy wyrzynały się wzajemnie na skalę, o której autorom wszystkich krwawych kronik ludzkości nawet się nie śniło. Czy pokój był osiągalny? Nikt nie wiedział. Jednak Woodrow Wilson postanowił spróbować. Zdecydował posłać osobistego przedstawiciela, emisariusza pokoju, na rozmowy z europejskimi bogami wojny.

Sekretarz stanu William Jennings Bryan, obrońca pokoju, bardzo chciał podjąć się tej misji. Widział w niej szansę dokonania czegoś wielkiego dla ludzkości i okrycia swojego imienia nieśmiertelną sławą. Jednak Wilson wybrał kogoś innego, swojego bliskiego przyjaciela i doradcę pułkownika Edwarda M. House'a. Właśnie House miał za zadanie przekazać Bryanowi tę złą dla niego wiadomość, nie obrażając go.

„Bryan był wyraźnie zawiedziony, kiedy usłyszał, że to ja mam jechać do Europy jako emisariusz pokoju. Powiedział, że planował zrobić to sam – pisze pułkownik House w swoim pamiętniku. – Odparłem, iż prezydent uznał za niemądre wysyłanie tam oficjalnej osobistości, a jego wyjazd tam zwróciłby powszechną uwagę i ludzie zaczęliby się zastanawiać, dlaczego pojechał...”

Czy dostrzegasz intencję? House praktycznie powiedział Bryanowi, że jest zbyt ważną osobistością do tego zadania – i Bryan był usatysfakcjonowany. Sprytny pułkownik House, który z niejednego pieca chleb jadł, zastosował się do jednej z najważniejszych zasad w kon-

taktach z ludźmi: Zawsze sprawiaj, aby inni byli szczęśliwi, że robią to, co im sugerujesz.

Woodrow Wilson stosował tę politykę nawet wówczas, gdy zapraszał Williama Gibbsa McAdoo do udziału w pracach swojego gabinetu. Był to największy zaszczyt, jaki mógł oferować, a mimo to Wilson wystosował zaproszenie w taki sposób, aby McAdoo poczuł się podwójnie ważny. Oto ta historia opowiedziana jego słowami : „[Wilson] powiedział, że formuje swój gabinet i byłby wielce zadowolony, gdybym zajął w nim miejsce sekretarza skarbu. On potrafił wspaniale przekazywać swoje propozycje. Miałem wrażenie, że jeśli przyjmę ten wielki zaszczyt, wyświadczę mu wielką łaskę."

Niestety, Wilson nie zawsze działał tak taktownie. Gdyby nie to, historia mogłaby potoczyć się inaczej. Dla przykładu: Wilson nie uszczęśliwił senatu i Partii Republikańskiej przyłączając Stany Zjednoczone do Ligi Narodów. Nie zabrał ze sobą na konferencję pokojową tak wybitnych polityków republikańskich jak Elihu Root, Charles Evans Hughes czy Henry Cabot Lodge. Zamiast nich wziął nikomu nie znanych ludzi ze swojej własnej partii. Zrobił republikanom afront i nie dał im odczuć, że Liga Narodów była pomysłem tak ich, jak i jego, nie pozwolił im mieć w tym swojego udziału. Na skutek tak strasznego pogwałcenia zasad kontaktów z ludźmi zniszczył swoją własną karierę i zdrowie, skrócił swoje życie, spowodował, że Ameryka stała na uboczu Ligi Narodów, i zmienił historię świata.

Mężowie stanu i dyplomaci nie są jedynymi ludźmi, którzy powinni stosować tę technikę. Nie tylko oni muszą sprawiać, aby ludzie z zadowoleniem robili rzeczy, które im się sugeruje. Dale O. Ferrier z Fort Wayne w Indianie opowiadał, jak zachęcił jedno ze swoich dzieci do wykonywania obowiązków domowych.

„Jednym z obowiązków Jeffa było pozbieranie gruszek, które spadły z drzewa, po to, aby ktoś, kto będzie kosił trawę, nie musiał przery-

wać pracy i tracić na to czasu. Nie lubił tego robić i często wymigiwał się od tej pracy albo był tak niedokładny, że przy koszeniu trzeba było jednak przerywać pracę i zbierać nawet po kilkanaście gruszek, których nie zauważył. Wybrałem rozmowę zamiast konfrontacji:

«Ubiję z tobą interes, Jeff. Za każdy koszyk uzbieranych przez ciebie gruszek zapłacę ci dolara. Ale jak już skończysz, za każdą gruszkę, którą znajdę jeszcze pod drzewem, zabiorę ci dolara. Co o tym myślisz?» Oczywiście, nie tylko zbierał dokładnie wszystkie gruszki, ale też musiałem mieć go na oku, żeby nie dopełniał koszyka gruszkami zerwanymi z drzewa."

Znałem człowieka, który musiał często odrzucać zaproszenia do wygłaszania przemówień, pochodzące od przyjaciół i ludzi, wobec których miał pewne zobowiązania. A jednak czynił to tak sprytnie, że rozmówca był w końcu zadowolony z jego odmowy. Jak to robił? Nie podkreślał, że jest zbyt zajęty czy coś w tym stylu. Nie. Wyrażał zadowolenie z propozycji oraz smutek, że nie może jej przyjąć, i proponował innego mówcę. Innymi słowy, nie zostawiał rozmówcy czasu na to, by czuł się nieszczęśliwy z powodu odmowy. Natychmiast kazał mu myśleć o kimś, kto może przyjąć jego ofertę.

Gunter Schmidt, jeden ze słuchaczy naszego kursu w Niemczech, opowiadał o pracownicy podległego mu sklepu spożywczego, która zaniedbywała obowiązek umieszczania kartek z ceną na półkach, gdzie wystawione były towary. Powodowało to nieporozumienia i skargi klientów. Przypominanie, upomnienia i wszelkie konfrontacyjne metody nie przyniosły niczego dobrego. W końcu pan Schmidt wezwał ją do swojego pokoju i powiedział, że od dziś mianuje ją specjalistką do spraw informowania o cenach towarów i do jej obowiązków będzie należało dopilnowanie, aby towary w całym sklepie były właściwie oznaczone. Te nowe obowiązki i nowy tytuł całkowicie zmieniły jej dotychczasową postawę i od tego czasu wywiązywała się z obowiązków w sposób zadowalający.

Dziecinne? Być może. Ale dokładnie to samo powiedziano Napoleonowi, kiedy stworzył Legię Honorową i przyznał 15 tysięcy krzyży swoim żołnierzom, a 18 generałów mianował Marszałkami Francji, przekształcając podległe im oddziały w „wielkie armie". Napoleona krytykowano za dawanie „zabawek" zaprawionym w bojach twardym weteranom, on zaś spokojnie odpowiedział: „Ludźmi rządzą zabawki."

Ta technika dawania tytułów i władzy sprawdziła się Napoleonowi. Sprawdzi się również tobie. Jedna z moich znajomych, żona Ernesta Genta ze Scarsdale w stanie Nowy Jork, miała kłopoty z chłopcami, którzy niszczyli jej trawnik. Próbowała pouczać, próbowała straszyć. Nie działało nic. Wtedy nadała najgorszemu rozrabiace tytuł i dała mu władzę. Uczyniła go swoim „detektywem" i powierzyła obowiązek aresztowania wszystkich, którzy deptali jej trawnik. I to rozwiązało problem. Jej „detektyw" rozpalił na podwórku za domem wielkie ognisko, rozgrzał do czerwoności stalowy pręt i postraszył chłopców, że napiętnuje nim każdego, kto tylko spróbuje wejść na trawnik.

Przywódca, który chce mieć posłuch, powinien pamiętać następujące zasady, niezbędne dla dokonania zmian w postawach i zachowaniu ludzi:

1. Bądź szczery. Nie obiecuj czegoś, czego nie możesz spełnić. Zapomnij o własnych korzyściach i skup się na korzyściach płynących z tego dla rozmówcy.

2. Dokładnie przemyśl, co chcesz, aby rozmówca zrobił.

3. Okaż empatię. Zadaj sobie pytanie, czego rozmówca naprawdę chce.

4. Zastanów się nad korzyściami, które rozmówca odniesie z wykonania tego, co chcesz.

5. Dopasuj te korzyści do potrzeb rozmówcy.

6. Nadaj prośbie taką formę, aby rozmówca wyraźnie zauważył osobiste korzyści płynące dla niego z wykonania danej rzeczy. Zawsze możemy wydać suche polecenie:

„John, przychodzą jutro klienci i trzeba wyczyścić magazyn. Zamieć tam podłogę, ułóż towar na półkach w równe stosy i wypoleruj ladę."

Możemy też jednak wyrazić dokładnie to samo, demonstrując Johnowi korzyści, jakie osiągnie z wykonania tej pracy:

„John, jest praca, którą trzeba wykonać. Jeśli zrobisz to teraz, nie będziemy musieli przejmować się tym później. Przyprowadzam jutro kilku klientów, którym chcę pokazać nasze zaplecze. Chciałbym zaprowadzić ich do magazynu. Gdybyś mógł tam pozamiatać, poukładać towary na półkach w równe stosy i wypolerować ladę, sprawilibyśmy na nich lepsze wrażenie, a ty miałbyś swój udział w uzyskaniu przez naszą firmę dobrej opinii.

Czy John będzie szczęśliwy z powodu wykonania twojego polecenia?

Może i nie bardzo, ale zdecydowanie wykona je chętniej, jeśli pokażesz płynące z niego korzyści. Załóżmy, że wiesz, że John dumny jest ze sposobu, w jaki zajmuje się magazynem, i chce mieć swój wkład w tworzenie obrazu firmy.

Jest bardziej prawdopodobne, że będzie wtedy chciał współpracować. Uzmysłowisz mu również, że praca ta i tak musi w końcu być wykonana i, jeśli zrobi to teraz, nie będzie musiał martwić się tym później.

Byłoby naiwnością wierzyć, że stosując takie podejście zawsze spotkasz się z przychylnością innych. Jednak doświadczenie wielu osób świadczy, że masz większą szansę na zmianę postawy ludzi w ten sposób, niż gdybyś zasad tych nie przestrzegał.

I jeśli nawet skuteczność twojego działania wzrośnie tylko o 10%, staniesz się o 10% efektywniejszy jako menedżer, a to już twój wielki zysk.

Bardziej prawdopodobne jest, że ludzie zrobią wówczas to, co chcesz.

ZASADA TRZYDZIESTA
Spraw, aby rozmówca z przyjemnością zrobił to,
czego od niego oczekujesz.

NA SKRÓTY DO SŁAWY

[...] Był chłodny, styczniowy wieczór 1935 roku, ale pogoda nie mogła ich powstrzymać. Dwa i pół tysiąca ludzi kłębiło się w wielkiej sali balowej Hotelu Pennsylvania w Nowym Jorku. Wszystkie krzesła były zajęte już o wpół do ósmej. O ósmej wciąż napływał tłum. [...] Setki ludzi, zmęczonych całodzienną gonitwą, stało tego wieczoru przez półtorej godziny, żeby tylko to zobaczyć. A właśnie, co?

Pokaz mody? Finał wyścigów kolarskich czy też może występ Ciarka Gable'a?

Nie. Ludzi tych przyciągnęło ogłoszenie w „New York Sun":

NAUCZ SIĘ SKUTECZNIE PRZEMAWIAĆ
PRZYGOTUJ SIĘ DO KIEROWANIA INNYMI

Stare numery? Tak, ale wierz lub nie, w najbardziej wybrednym mieście świata, w okresie głębokiej depresji ekonomicznej, która pozbawiła pracy 20% ludności, w odpowiedzi na to ogłoszenie dwa i pół tysiąca ludzi wyszło z domów i w pośpiechu udało się do hotelu.

Ludzie ci, wywodzący się z wyższych warstw biznesu – dyrektorzy, pracodawcy, profesjonaliści – przybyli tam na inaugurację ultranowoczesnego i ultrapraktycznego kursu „Skutecznego przemawiania i wywierania wpływu na innych w prowadzeniu interesów", zorganizowany przez Dale Carnegie Institute of Effective Speaking and Human Relations. [...]

Ten sam kurs odbywał się rokrocznie w Nowym Jorku przy wypełnionych salach przez poprzednie 25 lat. Przez te lata Dale Carnegie

wyszkolił ponad 15 tysięcy ludzi biznesu. Nawet największe i najbardziej sceptycznie nastawione oraz konserwatywne przedsiębiorstwa, jak Westinghouse Electric Company, McGraw-Hill Publishing Company, Brookłyn Union Gas Company, Brooklyn Chamber of Commerce, American Institute of Electrical Engineers i New York Telephone Company, przeprowadziły to szkolenie w swoich własnych budynkach dla dobra swoich pracowników i dyrekcji.

Fakt, że wszyscy ci ludzie przychodzą tu w 10 albo i 20 lat po ukończeniu szkoły podstawowej, średniej lub wyższej, stanowi wyrazisty komentarz do braków w naszym systemie edukacyjnym.

Czego dorośli naprawdę chcą się uczyć? To bardzo ważne pytanie. [...] Badania wykazały, że dorośli przede wszystkim zainteresowani są zdrowiem. Już na drugim miejscu znajduje się umiejętność współżycia z ludźmi – chcą opanować techniki pozwalające na zjednanie sobie ludzi i możliwość wpływu na nich. Nie chcą zostać oratorami i nie chcą słuchać uczonych wykładów z psychologii. Chcą rad, które natychmiast można zastosować w interesach, w stosunkach z innymi w pracy i w domu.[...]

Szybko stwierdzono, że nikt dotychczas nie napisał książki, która w praktyczny sposób pomagałaby ludziom rozwiązywać codzienne problemy.

Ładny pasztet! Przez setki lat pisano uczone tomy o grece, łacinie i wyższej matematyce – na czym przeciętnemu dorosłemu człowiekowi zależy tyle, co na przeszłorocznym śniegu. Ale nie napisano nic o tym, co ludzie pragną wiedzieć, czego pożądają z wielką pasją! Nic!

To wyjaśnia obecność dwóch i pół tysiąca ludzi tłoczących się w wielkiej sali balowej Hotelu Pennsylvania w odpowiedzi na jedno ogłoszenie prasowe. Tu bowiem mogli znaleźć to, czego szukali od dawna. [...]

Kilka lat twardego i pełnego potknięć życia zawodowego wystarczyło, aby [...] odkryli, że jeśli chce się nosić kapitańską czapkę i prowadzić okręt biznesu, osobowość i umiejętność trafiania do innych są o wiele ważniejsze niż znajomość łacińskich słówek i dyplom z Harvardu.

Ogłoszenie w „New York Sun" obiecywało, że spotkanie będzie bardzo interesujące. I było.

Osiemnastu ludzi, którzy ukończyli kurs, ustawiono przed mikrofonem, a piętnastu z nich dano dokładnie 75 sekund na opowiedzenie swojej historii. Tylko 75 sekund, a potem młotek uderzał jak na licytacji i prowadzący spotkanie krzyczał: „Czas minął. Następny mówca!" Przedstawienie toczyło się na naszych oczach w tempie, w jakim stado bizonów pędzi przez prerię. Widzowie stali półtorej godziny, aby je obejrzeć do końca.

Status mówców dawał przekrój całego społeczeństwa: kilku akwizytorów, dyrektor sieci sklepów, piekarz, prezes spółki handlowej, dwóch bankierów, agent ubezpieczeniowy, księgowy, dentysta, architekt, właściciel sklepu chemicznego, który przyjechał na kurs do Nowego Jorku z Indianapolis, i prawnik, który przybył aż z Hawany, aby wygłosić tylko trzyminutową, ale bardzo ważną mowę.

Pierwszy mówca nosił celtyckie nazwisko: Patrick J. O'Haire. Urodzony w Irlandii, chodził do szkoły tylko przez cztery lata. Potem przyżeglował do Ameryki i tu pracował najpierw jako mechanik, a potem jako szofer.

Miał 40 lat i rodzinę na utrzymaniu. Potrzebował pieniędzy, więc próbował sił w handlu ciężarówkami. Cierpiał na kompleks niższości tak wielki, że – jak sam wyznał – zżerało mu to duszę: kilka razy musiał chodzić w tę i z powrotem przed biurem klienta, zanim zebrał się na odwagę, aby zapukać do jego drzwi. Był tak zniechęcony, że myślał już o powrocie do pracy fizycznej w warsztacie samochodowym.

Pewnego dnia jednak otrzymał zaproszenie do udziału w spotkaniu organizacyjnym kursu Dale'a Carnegie'ego.

Nie chciał tam iść. Bał się, że spotka ludzi wykształconych, do których nie będzie pasował.[...]

Trząsł się ze strachu, kiedy po raz pierwszy miał przemawiać. Ale wraz z upływem tygodni strach ustępował i wkrótce przekonał się, że uwielbia przemawiać – im większa publiczność, tym lepiej. Zniknęła też obawa przed rozmową z nie znanymi ludźmi i przełożonymi. Przedstawiał im swoje pomysły i w niedługim czasie został awansowany do pracy w dziale sprzedaży. Stał się cenionym i lubianym pracownikiem swojej firmy.

Tego wieczoru w Hotelu Pennsylvania, Partick O'Haire stanął przed zgromadzoną publicznością i dowcipnie, gładko opowiadał historię swoich sukcesów. Przez widownię raz za razem przetaczała się fala śmiechu. Niewielu zawodowych mówców mogłoby dorównać mu w elokwencji.

Jako następny przemawiał siwowłosy bankier Godfrey Meyer, ojciec dwanaściorga dzieci. Kiedy po raz pierwszy miał wygłosić mowę na kursie, dosłownie oniemiał ze strachu. Rozum odmówił mu posłuszeństwa. Jego historia dowodzi, że umiejętność mówienia prowadzi do sukcesu i kariery zawodowej.

Pracował na Wali Street i przez 25 lat mieszkał w Clifton w New Jersey. Przez cały ten czas nie brał udziału w życiu publicznym i poznał najwyżej 500 ludzi. Wkrótce po tym, jak zapisał się na kurs Dale'a Carnegie'ego, otrzymał rachunek podatkowy i wściekł się, ponieważ uznał opłaty za źle naliczone. Normalnie siedziałby w domu i gryzł się albo wyładował wściekłość gderając na sąsiadów. Tym razem jednak nałożył kapelusz i wyładował złość przemawiając na zebraniu obywateli miasta.

W rezultacie tej pełnej oburzenia przemowy mieszkańcy Clifton przekonali go, aby kandydował w wyborach do rady miejskiej. Całymi tygodniami chodził z zebrania na zebranie piętnując rozrzutność władz miejskich i ich ekstrawagancję.

Było 96 kandydatów. Kiedy policzono głosy, okazało się, że Godfrey Meyer zdystansował wszystkich. Tak więc niemal z dnia na dzień stał się osobą publiczną w czterdziestotysięcznym mieście. Poznał 80 razy więcej ludzi w ciągu kilku tygodni niż przez całe dotychczasowe 25 lat. A pensja radnego oznaczała, że pieniądze zainwestowane w kurs Carnegie'ego zwróciły się tysiąckrotnie.

Trzeci mówca, prezes ogólnokrajowego zrzeszenia producentów żywności, nie potrafił niegdyś wyrazić swoich myśli na zebraniu rady dyrektorów. Gdy tylko nauczył się mówić bez przygotowania, szybko wybrano go prezesem stowarzyszenia. Pełniąc tę funkcję podróżował i wygłaszał mowy w całych Stanach Zjednoczonych. Fragmenty jego przemówień przekazywane były telegraficznie przez Associated Press i drukowane w czasopismach całego kraju.

W ciągu dwóch lat zdołał zapewnić stowarzyszeniu i produktom firmy więcej rozgłosu za darmo, niż poprzednio uzyskiwał za ćwierć miliona dolarów wydawanych na reklamę.[...]

Umiejętność przemawiania to droga do sławy na skróty. Stawia jej posiadacza w świetle reflektorów i wynosi ponad tłum. Ten, kto potrafi mówić, zyskuje zwykle uznanie niewspółmiernie duże wobec tego, co w rzeczywistości sobą reprezentuje.

Przez kraj przetoczył się ruch na rzecz kształcenia dorosłych, a główną siłą tego ruchu jest Dale Carnegie – człowiek, który w swoim życiu wysłuchał i ocenił więcej przemówień niż ktokolwiek na Ziemi. Karykatura Ripleya *Believe-It-or-Not* (Wierz w to lub nie) podaje, że ocenił on 150 tysięcy przemówień. Jeśli ta liczba nie robi na tobie wraże-

nia, to pamiętaj, że oznacza ona niemal jedno przemówienie dziennie od czasu, kiedy Kolumb odkrył Amerykę. Albo inaczej. Gdyby wszyscy ci ludzie, których wysłuchał, mieli mówić tylko przez trzy minuty i pojawiali się przed nim jeden po drugim, wysłuchanie ich przemówień zajęłoby 10 miesięcy.

Kariera samego Dale'a Carnegie'ego, pełna kontrastów, jest jaskrawym przykładem tego, co może osiągnąć człowiek bez reszty opętany oryginalnym pomysłem i pełen entuzjazmu.

Urodzony na farmie w Missouri, leżącej 10 mil od torów kolejowych, nie widział żadnego miasta aż do dwunastego roku życia. A jednak zanim ukończył 46 lat, poznał najodleglejsze zakątki Ziemi – od Hongkongu po Hammerfest. Raz nawet był bliżej Bieguna Północnego niż admirał Byrd założył stację przed Biegunem Południowym.

Ten chłopak z Missouri, który kiedyś zbierał truskawki i jadalne mięczaki dostając 5 centów za godzinę, stał się wysoko opłacanym nauczycielem dyrektorów wielkich korporacji, którym przekazywał sztukę wyrażania własnych myśli.

Były kowboj, który kiedyś pasał krowy, znakował cielęta i biegał po polach Dakoty Północnej, trafił do Londynu, aby tam wygłaszać przemówienia w obecności rodziny królewskiej. Facet, który poniósł sromotną porażkę po raz pierwszy próbując przemawiać do innych, stał się później także moim nauczycielem. Wiele moich osobistych sukcesów zawdzięczam kursowi Dale'a Carnegie'ego.

Młody Carnegie musiał walczyć o zdobycie wykształcenia. Pech prześladował starą farmę w Missouri [...] i zniechęcona rodzina kupiła posiadłość tuż obok State Teachers' College w Warrensburgu. Pokój z wyżywieniem w mieście można było dostać za dolara dziennie, ale młody Carnegie nie mógł sobie na to pozwolić. Mieszkał więc na farmie i codziennie pokonywał 3 mile konno. W domu doił krowy, rąbał

drzewo, karmił świnie, a deklinacji łacińskich uczył się przy świetle lampki olejowej tak długo, aż oczy zaczynały mu się kleić i zasypiał.

Nawet kładąc się spać o północy nastawiał budzik na trzecią. Jego ojciec hodował świnie rasy Duroc-Jersey. Podczas przejmująco zimnych nocy kładli prosiaki do koszyka stojącego za piecem w kuchni.

Prosięta domagały się gorącego posiłku o trzeciej nad ranem. Kiedy budzik przestawał dzwonić. Dale wyczołgiwał się spod koca, wynosił koszyk z prosiętami do chlewa, czekał, aż matka je nakarmi, i z powrotem odnosił na miejsce.

W State Teachers' College było 600 uczniów. Dale należał do niewielkiej grupy tych, którzy mieszkali za miastem. Wstydził się biedy.[...] Wstydził się swojego płaszcza, który był zbyt opięty, i za krótkich spodni. Coraz bardziej popadając w kompleks niższości zaczął rozglądać się za drogą, która na skróty doprowadziłaby go do sławy i uznania. Szybko zauważył, że pośród uczniów kolegium nauczycielskiego były grupy, które cieszyły się wysokim prestiżem i miały wpływ na pozostałych: członkowie drużyny futbolowej i koszykówki oraz ci, którzy wygrywali w konkursach krasomówczych.

Postanowił wygrać jeden z takich konkursów, ponieważ nie miał warunków do uprawiania sportu. Ćwiczył w siodle, galopując do college'u i wracając do domu. Ćwiczył podczas dojenia krów, a potem wchodził na stóg siana w stodole i pełną metafor mowę gestykulując wygłaszał do wystraszonych gołębi.

Jednak mimo tak pilnych ćwiczeń spotykała go klęska po klęsce. Miał wtedy 18 lat. Był wrażliwy i dumny. Tak go to zniechęciło i załamało, że myślał nawet o samobójstwie. I nagle wygrał. Nie tylko jeden konkurs. Zaczął wygrywać każdy konkurs krasomówczy w college'u. Inni uczniowie prosili, aby nauczył ich przemawiać – i oni również wygrywali.

Po ukończeniu szkoły zaczął sprzedawać korespondencyjne kursy farmerom na piaszczystych wzgórzach zachodniej Nebraski i wschodniego Wyoming. Mimo całego entuzjazmu i niespożytej energii nie odnosił sukcesu. Zniechęciło go to tak bardzo, że pewnego dnia w samo południe wrócił do pokoju Hotelu Alliance w Nebrasce, rzucił się na łóżko i zaczął płakać. Chciał wrócić do lat spędzonych w college'u, chciał wycofać się z pola bitwy codziennego życia. Ale nie mógł.

Postanowił więc pojechać do Omaha i zdobyć inną pracę. Nie miał pieniędzy na bilet kolejowy, więc podróżował pociągiem towarowym w zamian za to, że karmił i poił dzikie konie w dwóch wagonach. Po wylądowaniu w Omaha dostał pracę jako sprzedawca bekonu, słoniny i mydła w Armour and Company. Jego teren rozciągał się od Badlands po krainę krów i Indian, zachodnią część Dakoty Południowej. Przemierzał ten teren pociągami towarowymi, powozami i konno. Sypiał w podłych hotelach, w których zamiast ścian pokój od pokoju oddzielały kawałki materiału. Czytał książki o akwizycji, ujeżdżał mustangi, grał w pokera z Indianami i uczył się, jak zarabiać pieniądze. [...]

Często pokonywał setki mil dziennie pociągiem towarowym. Kiedy pociąg zatrzymywał się na wyładunek towaru, biegł do miasta, rozmawiał z dwoma lub trzema kupcami, przyjmował od nich zamówienia i na dźwięk gwizdka parowozu pędził z powrotem, by wskoczyć do toczącego się już składu.

W ciągu 2 lat od objęcia tego najgorszego terytorium, które na liście obszarów firmy zajmowało 25 miejsce, wyprowadził je na pierwsze miejsce, chociaż nie przebiegała przez nie żadna z 29 szos przecinających Omaha. Armour and Company zaproponowała mu awans. Odmówił jednak, zwolnił się z pracy i pojechał do Nowego Jorku. Rozpoczął studia w Amerykańskiej Akademii Sztuk Dramatycznych, a następnie objeżdżał kraj jako doktor w sztuce Hartleya Pooly ofthedrcus.

Nigdy nie stałby się kolejnym Boomem czy Barrymore'em. Szybko to dostrzegł. Wrócił więc do pracy sprzedawcy, tym razem jako akwizytor ciężarówek w Packard Motor Car Company. [...]

Skrajnie nieszczęśliwy codziennie rano zmuszał się do pracy. Tęsknił za nauką i pisaniem książek, o czym marzył jeszcze w college'u. Zrezygnował więc z pracy. Postanowił pisać opowiadania i nowelki, a na życie zarabiać jako nauczyciel w szkole wieczorowej.

Czego uczył? Kiedy patrzył wstecz na swoje lata nauki szkolnej, widział wyraźnie, że umiejętność przemawiania do dużej publiczności dała mu więcej pewności, odwagi, równowagi i ułatwiła kontakty z ludźmi w interesach bardziej niż wszystkie inne przedmioty szkolne. Namawiał więc szkoły YMCA w Nowym Jorku, aby pozwolono mu poprowadzić kurs przemawiania publicznego.

Co? Zamierza uczynić oratorów z biznesmenów? Bzdura. Ludzie z YMCA wiedzieli lepiej. Próbowali już urządzać takie kursy i wszystkie kończyły się fiaskiem. Kiedy więc odmówili płacenia mu pensji w wysokości 2 dolarów za wieczór, zgodził się pracować na zlecenie i brać procent od zysku netto z tych kursów, jeśli oczywiście będzie jakiś zysk. I w ciągu trzech lat płacili mu 30 dolarów za wieczór zamiast żądanych dwóch.

Kurs rozrastał się. Dowiadywały się o nim inne szkoły w mieście, potem inne miasta. Wkrótce Dale Carnegie stał się sławnym nauczycielem w Nowym Jorku, Filadelfii, Baltimore, a następnie Londynie i Paryżu. Wszystkie książki na ten temat okazały się zbyt akademickie oraz niepraktyczne dla ludzi biznesu, którzy ciągnęli tłumnie na jego kursy. Dlatego napisał swoją pierwszą książkę zatytułowaną „*Public Speaking and In-fluencing Men in Business*” (Przemawianie publiczne i zjednywanie sobie ludzi w biznesie). Stała się podręcznikiem oficjalnie zalecanym przez wszystkie szkoły YMCA, a także American Bankers' Assodation i National Credit Men's Assodation.

Dale Carnegie twierdził, że każdy potrafi mówić, kiedy się wścieknie. Mawiał, że jeśli walniesz w szczękę i powalisz na ziemię największego ignoranta w mieście, to wstając będzie on mówił z elokwencją, żarem i emfazą, które mogą stanąć w szranki z przemówieniami sławnego na całym świecie krasomówcy Williama Jenningsa Bryana u szczytu sławy. Twierdził, że niemal każdy człowiek potrafi przemawiać publicznie, jeśli tylko wierzy we własne siły i jest przekonany do pomysłu, który siedzi mu w głowie.

Aby nabrać wiary w siebie, musisz po prostu zrobić to, czego się obawiasz i pozostawić za sobą sukces. Zmuszał więc swoich uczniów do mówienia na każdych zajęciach. Ciągłe ćwiczenie w klasie przynosiło wiarę w siebie, odwagę i entuzjazm, które potem stawały się codziennym nawykiem.

Dale Carnegie powiedziałby, że nie zarabiał w ten sposób na życie. To było przy okazji. Jego praca polegała głównie na pokazaniu ludziom, jak przezwyciężyć własne obawy, jak zdobyć pewność siebie.

Zaczął od kursu publicznego przemawiania. Uczniowie okazali się biznesmenami. Wielu z nich nie siedziało w ławce od ponad 30 lat. Większość opłacała kurs ratami. Chcieli efektów, i to szybkich. Pomysłów, które mogliby zastosować już następnego dnia w rozmowach z klientami i przemawiając do ludzi.

Zmuszony został więc do nauki praktycznej i naginania programu nauczania do ich potrzeb. Opracował dzięki temu system szkolenia, który jest unikalną, jedyną w swoim rodzaju kombinacją kursu nauki przemawiania publicznego, handlu, kontaktów z ludźmi i psychologii stosowanej. [...]

Kiedy kończyły się zajęcia, absolwenci tworzyli kluby i nadal spotykali się w grupach co tydzień przez całe lata. Pewna dziewiętnastoosobowa grupa z Filadelfii spotykała się dwa razy w miesiącu każdej

zimy przez 17 lat. [...] Jeden z mężczyzn raz w tygodniu dojeżdżał w tym celu z Chicago do Nowego Jorku.

Profesor William James z Harvardu zwykł mawiać, że przeciętny człowiek rozwija zaledwie 10% możliwości swojego umysłu. Pomagając ludziom rozwijać ich ukryte możliwości, Dale Carnegie został twórcą jednego z największych ruchów w kształceniu dorosłych.

Lowell Thomas, 1936