

Dale Carnegie

H V O R D A N

**VINNE
VENNER**

Slik får du innflytelse og fremgang

Oversatt av Svein Johs Ottesen



Hvordan vinne venner
ISBN 978-82-92605-66-0

Originaltittel: How to win friends and influence people,
Simon & Schuster, Inc.

Published by agreement with Sane Töregard Agency AB

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

For informasjon om kurs i Norge – besøk www.dalecarnegie.no

Norsk utgiver:
FORLAGET LILLE MÅNE AS © 2010
Frognerveien 9c, 0257 OSLO
Boks 2633 Solli Plass, 0203 OSLO

Redigert av Dorothy Carnegie
Oversatt av Svein Johs Ottesen
I redaksjonen: Ole Martin Moen,
Elisabeth Rath og Grethe Lindgren.
Omslagsdesign: Vidar Flak
Sats: Hamar Maskinsetteri
Satt med: Minion 11,2/15 pt
Trykk: Valdres Trykkeri AS
Papir: 90 g Munken Print Cream 1,5

Det må ikke kopieres fra denne boken i strid med åndsverkloven
eller avtaler om kopiering inngått med KOPINOR. Ved sitering i artikler,
aviser på nettet eller annet må kildehenvisning tydelig fremkomme.
Ta kontakt med forlaget for tillatelse.

Åtte ting denne boken vil hjelpe deg med:

1. Komme ut av hverdagens faste mønster, tenke nytt, få nye visjoner, oppdage nye muligheter.
2. Vinne nye gode venner fort og enkelt.
3. Øke din popularitet.
4. Få folk med på dine tanker og ideer.
5. Øke din innflytelse, din prestisje og din evne til å få ting gjort.
6. Gjøre det lettere og hyggeligere å behandle klager og unngå krangler.
7. Bli en bedre taler og en mer underholdende samtalepartner.
8. Øke begeistringen og entusiasmen hos dine forbindelser.

*Denne boken har oppnådd alt dette for mange
titalls millioner lesere på over 40 språk.*

Denne boken er tilegnet en mann
som ikke har behov for å lese den:
– Min gode venn HOMER CROY

Innhold

På oppdagelsesferd	9
Forord	15
Forord til den reviderte utgaven	18
Hvordan boken ble skrevet – og hvorfor	19
Ni forslag til hvordan du kan få mest mulig ut av denne boken	26

FØRSTE DEL

Grunnregler for behandling av mennesker

1 «Vil du samle honning, må du ikke velte bikuben»	33
2 Den store hemmeligheten i kunsten å behandle mennesker	48
3 «Den som kan gjøre dette, har hele verden med seg. Den som ikke kan det, vandrer ensom»	61

ANNEN DEL

Hvordan du skal få folk til å like deg

1 Gjør dette, og du vil være velkommen overalt	83
2 En enkel vei til et godt førsteinntrykk	96
3 Gjør du ikke dette, får du problemer	104
4 En lett måte å bli en god samtalepartner på	113
5 Hvordan man skal interessere folk	125
6 Hvordan få folk til straks å like deg	130

TREDJE DEL

Hvordan du skal få folk med deg

1 Du kan aldri vinne en krangel	143
2 En sikker måte å få fiender på – og hvordan man kan unngå det	150
3 Tar du feil, innrøm det	162
4 En dråpe honning	170
5 Sokrates' hemmelighet	179
6 Sikkerhetsventilen mot klager	185
7 Hvordan oppnå samarbeid	190
8 En oppskrift som vil utrette underverker for deg	196
9 Det alle helst vil ha	201
10 En oppfordring som alle liker	209
11 De gjør det på film og de gjør det på tv, så hvorfor gjør ikke du det?	215
12 Når intet annet nytter, prøv dette	220

FJERDE DEL

Hvordan endre folks innstilling uten å forarge eller skape bitterhet

1 Må du kritisere, så begynn med ros	229
2 Hvordan kritisere – uten å bli hatet for det	235
3 Snakk først om dine egne feil	239
4 Ingen liker å bli kommandert	244
5 La den andre redde ansikt	247
6 Hvordan anspore folk til suksess	251
7 Gi hunden et fint navn	257
8 Gi inntrykk av at feilen er lett å rette	262
9 Få folk til å gjøre det du vil – med glede	267
En snarvei til anseelse av <i>Lowell Thomas</i>	274
Egne notater	286

På oppdagelsesferd

Dale Carnegie var en pioner innen mentaltrening. Som resultat finnes det i dag treningssentra verden rundt som baserer seg på hans metoder for produktivitet, kommunikasjon og hvordan påvirke andre mennesker. Et Dale Carnegie-kurs er et kvalitets-tegn og har høy status, noe som bekreftes ved at ikoner som Warren Buffet fremdeles omtaler sitt møte med Carnegies konsepter som banebrytende.

Denne boken var både Carnegies gjennombrudd og selve kjernen i hans lærdom. Som Carnegie selv sa, kommer vi vel og merke like langt (eller kort) med en slik lærdom, hvis vi ikke husker til riktig tid eller klare å omdanne innsikt til atferd.

Faktum er at vi glemmer fort ... svært fort. Så fort, faktisk, at 80% av det du leser på disse linjene statistisk sett vil være glemt om 10 minutter. Carnegie var bevisst på hvor mye av livet vårt vi faktisk kaster bort ved å ikke friske opp hukommelsen, og han leste jevnlig gjennom sine egne verk og notater for å ha det friskt i minne.

Etter å ha jobbet som foredragsholder innen mentaltrening og akselerert læring gjennom flere år, og som gründer av det nett-baserte treningssenteret hjerneklubben.no, er mitt spørsmål til deg: vil du lese gjennom denne boken for fornøynsens skyld eller vil du bruke teknikkene til å skape varige endringer i livet ditt?

Dersom svaret er det første – hyggelig lesing.

Dersom det er det andre, ta deg tid til å gå gjennom Carnegies

tips for hvordan du bør lese boken, men fremfor alt – bruk tipsene for hjernetrening og hukommelse i de nærmeste avsnittene til virkelig å mestre det du vil fra boken.

Hjernetrening – verdens andre renessanse

Dyrkingen av kunnskap har vært sentral i flere epoker gjennom historien. På Carnegies tid så man en stor økning i interessen for selvutvikling, som har fortsatt å øke helt frem til i dag. I denne tiden har vi tatt det for gitt at hjernen slutter å vokse i tidlig alder. Vår mentale hardware er noe vi har eller ikke har, var holdningen. Inntil nylig.

I 2001 slo det derfor ned som en stor overraskelse at hjerneforskere i en undersøkelse oppdaget at taxi-sjåfører i London hadde en vesentlig større hjernedel enn resten av befolkningen, nemlig den delen som forholdt seg til visuell hukommelse (hippocampus). Siden den gang har det vært en dramatisk vekst i hjerneforskning, og resultatene har nå beveget seg fra laboratoriene og ut til tjenester hvor vi alle kan få utbytte av denne fantastiske oppdagelsen: hjernen din vokser hver dag – og du kan bestemme hvordan! I 2008 ble ytterligere en barriere revet ned, nemlig oppfattelsen av at IQ ikke kan påvirkes og trenes opp. I dag har til og med det vist seg å være mulig. Nevroplasticitet er fagnavnet og beskriver hvordan hjernecellene (nevro) vokser og utvikler seg (plastisk).

Moderne hjerneforskning og hjernetrening setter pionerer som Carnegie tilbake på kartet. Det er nemlig jevnlig innsats som skal til for å skape nye forbindelser og redusere elektrokjemisk motstand i hjernen vår. Nøyaktig slik som med mange av teknikkene i denne boken. Her får du oppskriftene til en av de viktigste egenskapene i livet, nemlig hvordan forholde seg til andre mennesker slik at du unngår konflikter, har det bedre med deg selv, og oppnår det du vil. Utfordringen din kan vel å merke være

at hjernen din ikke er med på laget. Hjernen din vil nemlig biologisk reagere ganske annerledes enn du selv ofte ønsker.

Hjernens «delte personlighet»

Mennesker er flokkdyr. Vi forholder oss like mye til territorier og hierarki i flokkene våre som andre kjente flokkdyr. Når vi møter noen utenfor flokken, vil vi på brøkdelen av et sekund avgjøre om vedkommende er venn eller fiende. Dette er det «reptilhjernen» vår som tar seg av. Den samme vurderingen skjer når vi skal lære noe nytt, slik som for eksempel i denne boken. Reptilhjernen styrer informasjonsopptaket ved å avgjøre om noe er trygt eller utrygt. Er avgjørelsen at stoffet er «trygt», vil arbeidshukommelsen vår fungere normalt med evnen til å takle mellom 5 og 7 inntrykk om gangen. Er avgjørelsen at her er det «fare på ferde», så faller arbeidshukommelsen din som en stein til kun å takle ett eller to inntrykk om gangen.

Varm opp hjernen

Bevisst kan det hende at du ønsker å endre deg og lære noe nytt, mens den ubevisste og instinktive delen av hjernen din opplever dette som farlig. Hvem tror du vinner? Du gjettet riktig. Den moderne menneskehjernen (hjernebarken) har ikke en sjanse. Så hvordan kan du gjøre hjernen din trygg? Skynd deg sakte av gårde. Varm opp hjernen din med å spørre deg selv hva du vil oppnå med å lære dette, når kan du få bruk for det og hvilke ulemper (les: farer) kan du eventuelt unngå? Ta deg deretter den lille ekstra tiden du trenger for å få oversikten før du dykker ned i detaljene. Uten oversikten vil nemlig reptilhjernen nok en gang slå på faresignalene og koble av arbeidshukommelsen din. Fortsetter du å holde hjernen varm underveis, vil dere begge fly av gårde i samme retning, fremfor hver deres vei.

Dagdrøm og husk

OK, når du og «reptilhjernen» din er venner, vil informasjonsopptaket gå mye lettere, men hva skjer med hukommelsen? Den er det i stor grad en annen del av hjernen som tar seg av, nemlig «pattedyrshjernen» (det limbiske system), også kalt for «følelseshjernen». Denne delen er både viktig for følelser og hukommelse. Ganske logisk når vi tenker etter. Vi husker jo det som er morsomt eller spennende vesentlig lettere enn det som er kjedelig. Men husk, denne delen av hjernen vil altså kun slippe ordentlig til når reptilhjernen har bestemt at det du tenker eller holder på med, er trygt.

Så, hvordan kan vi gjøre noe morsomt nok til at vi kan huske det? Svaret er dagdrømming. Ja, du leste riktig. Alt du trenger å gjøre for å bli en mester i å huske, er å putte dagdrømmene dine i system. La oss snart se på noen eksempler, så dette blir mer forståelig. Men først, tenk litt på følgende fakta:

Hjernen vet ikke forskjell på fantasi og virkelighet

Tull og tøys, tenker du kanskje? Tenk om igjen: du vet at melken er i kjøleskapet, skoene står i gangen og at tannbørsten er på badet. Men om du forestiller deg at melken er på badet, skoene står i kjøleskapet og tannbørsten ligger i gangen, så vil denne fantasiforestillingen lagres på samme måte i hjernen din som det som faktisk er «virkelig».

Dette åpner for uante muligheter, og er en av teknikkene hukommelseksperter bruker for å huske uttallige ting i en forrykende fart. Personlig har jeg brukt dette til å lære meg en rekke språk på alt fra uker til noen måneder, fullført studier på halvparten av vanlig tid eller til mer tulleting som å huske rekkefølgen i en kortstokk på ett minutt. Ved å bruke steder du allerede kjenner for å lagre ny informasjon, vil du ikke trenge å lære deg

noen spesielle huskesystemer. Du har jo allerede de huskestedene du trenger for å komme i gang.

Og nå over til eksemplene og noen «førvisninger» til noen av konseptene i boken:

- 1) «*Den eneste måten jeg kan få deg til å gjøre noe på, er å gi deg det du vil ha.*» For å forstå hva andre vil oppnå, må vi kunne se ting fra deres ståsted, og det er ikke alltid like enkelt når vi for eksempel er midt i en uoverensstemmelse eller en opphetet diskusjon (husk reptilhjernen). Du har sikkert en kollega eller venn du opplever ikke er så medgjørlig som du kanskje kunne tenke deg. Du kan neppe endre denne personen, men det du jo kan gjøre, er å endre din egen atferd, slik at vedkommende igjen endrer sin.

Hvordan husker du så dette? Se for deg vedkommende på sitt mest lykkelige, så glad og sprudlende som en liten unge, smilende fra øre til øre. Tenk på dette hver gang du skal omgås personen, og du vil ikke bare ha det morsomt med å fantasere om hvordan vedkommende jubler som en liten unge, men du vil fremfor alt huske at du bør vri budskapet ditt over på noe som vedkommende virkelig ser en personlig fordel i. På den måten vil reptilhjernen din heller ikke føle seg truet av vedkommendes atferd. Husk: hjernen din vet jo ikke forskjell på fantasi og virkelighet.

- 2) «*Hvordan få noen til å like deg?*» Et ekte smil sier mer enn tusen ord og er en god start. Et smil som gjenspeiles i hele ditt vesen. Dette er jo noe vi alle egentlig vet, men hvordan kan vi huske å faktisk gjennomføre det? For å finne svaret, så må du spørre deg selv når du mest trenger å smile eller uttrykke mer positivitet.

Dersom det er på vei inn til et møte, så kan du for eksempel forestille deg at alle dørhåndtakene på jobben har animerte smiley-fjes på seg som roper «hei på deg» med en fnisende barnestemme hver gang du går forbi. På den måten lagrer du en liten dagdrøm som minner deg om det du vil gjøre (smile mer) på vei inn til det stedet du vanligvis pleier å glemme det (møterommet).

Her er det kun fantasien din som setter grenser. Ved å gjøre reptilhjernen din trygg, pattedyrshjernen din i godt humør, vil du være i stand til å slippe til menneskehjernen med sin logiske venstre og mer kreative høyre del. Når du nå leser denne boken, så velg deg ut noen steder du har lyst til å lagre de teknikkene du vil begynne med (som f.eks. på dørhåndtakene på jobben) for å huske dem i hverdagen din. Skriv det gjerne ned i marginen i boken underveis, og du vil allerede ha gjort det hele mentalt. Hjernen vet jo ikke forskjell på fantasi og virkelighet, så dermed gjelder det bare å gjøre det samme «en gang til» neste gang du befinner deg i situasjonen på ordentlig.

Nå som du er blitt venn med alle dine hjernedeler, er du også klar for å møte nye venner! Husk bare på at vennene du møter underveis, ikke alltid er venner med sine egne hjernedeler.

Lykke til på mentaltreningsferden!

Vennlig hilsen

Frank W. Wedde

Gründer av memolife.com og hjerneklubben.no

Forord

Forestill deg følgende: Du står foran et publikum på flere hundre personer og skal holde et foredrag. Du er godt forberedt. Allikevel skjer det som ikke må skje: Halvveis ut i foredraget er manuset slutt. Panikken nærmer seg. Du griper etter et halmstrå og begynner å involvere publikum i forelesningen din. De får komme opp på scenen og fortelle om egne kunnskaper og erfaringer.

Stemningen i rommet forandres og forelesningen blir mer levende. Ditt feilgrep utvikles plutselig til noe som overgår både dine egne og publikums forventninger.

Dette hendte med Dale Carnegie under et foredrag i presentasjonsteknikk i New York den 22. oktober 1912. Hendelsen la grunnlaget for den utviklingsmetoden som Dale Carnegie-organisasjoner i over 75 land arbeider etter i dag. Metoden hjelper mennesker med å forbedre egenskapene som trengs for å takle dagens utfordrende arbeidsklima. De utvikler sine sosiale evner, styrker relasjonene sine, skaper sterke team, takler stress og lærer hvordan man forbedrer sin egen og andres innstilling. Deltagere i våre treningsprogrammer forteller om bedre kommunikasjon, færre bekymringer, mer inspirasjon, større selv-tillit og mer effektiv tidsbruk.

Kort fortalt vil Dale Carnegies treningsprogrammer få deg til å gå langt utenfor din vante trygghetssone, samtidig som du setter deg – og oppnår – nye og ambisiøse mål.

Den verdenskjente amerikanske finansmagnaten Warren

Buffet har kun ett diplom hengende på veggen: diplommet for gjennomført kurs i kommunikasjon og lederskap fra Dale Carnegie. Han mener at det er den beste investeringen han noen gang har gjort.

På verdensbasis har 8 millioner mennesker gjennomført forskjellige Dale Carnegie-treningsprogrammer, og siden metodene baserer seg på menneskets natur er de like aktuelle nå som da. *Hvordan vinne venner* ble først utgitt i 1936, og er grunnstammen i de treningsprogrammene Dale Carnegie tilbyr i dag. Jeg håper boken vil inspirere deg til å våge å tenke nytt, og til å handle deretter.

Hilsen Ellen Kristine Breiby,
daglig leder Dale Carnegie Norge
www.dalecarnegie.no

Forord til den reviderte utgaven

Denne boken ble først utgitt i 1937 i et opplag på bare fem tusen eksemplarer. Hverken Dale Carnegie eller forleggeren Simon & Schuster ventet seg noe mer enn et beskjedent salg. Til deres store forundring ble derimot boken en øyeblikkelig suksess, og opplag på opplag strømmet ut av trykkpressene for å tilfredsstille den store etterspørselen. *How To Win Friends and Influence People* havnet i litteraturhistorien som en tidløs bestselger. Den fant gjenklang og tilfredstilte et menneskelig behov som var noe mer enn et motepreget fenomen. Det viser det faktum at boken har fortsatt å være en storselger frem til i dag.

Dale Carnegie pleide å si at det var lettere å tjene en million dollar enn å skape et stående uttrykk. *How to Win Friends and Influence People* ble imidlertid en slik frase, sitert, parodiert og brukt i utallige sammenhenger fra politiske vitsetegninger til romaner. Boken selv er oversatt til 42 språk. Hver generasjon har gjenoppdaget den og funnet at den angår dem.

Dette fører frem til et logisk spørsmål: Hvorfor revidere en bok som har hatt og fortsatt har en så sterk og allmenn appell? Hvorfor klusse med suksessen?

Som svar på dette må vi vise til Dale Carnegie selv, som flittig reviderte sitt eget verk så lenge han levde. Boken ble først laget som en lærebok i forbindelse med kurs i taleferdighet og samtale-teknikk, og blir stadig brukt ved slike kurs i dag. Frem til sin død i 1955 arbeidet han stadig med revisjoner og forbedringer av kursopplegget for å gjøre det mest mulig anvendelig for en stadig

økende kundekrets. Ingen var mer følsom overfor strømninger og endringer i dagens virkelighet enn Dale Carnegie. Han arbeidet stadig med å forbedre og finpusse på sine undervisningsmetoder og han ajourførte sin bok om taleteknikk en rekke ganger. Hadde han levd lengre, ville han selv ha revidert denne boken, slik at den ville forholde seg mer relevant til de endringer som verden har gjennomgått siden 1930-årene.

Mange av personlighetene som ble omtalt i den første utgaven, ville for dagens lesere være temmelig ukjente. Mange eksempler og utsagn ville oppleves som totalt foreldet i vår sosiale virkelighet av i dag. Bokens budskap og innflytelsesmuligheter kunne derfor bli svekket.

Det har vært vår hensikt å klargjøre og styrke boken gjennom en revisjon myntet på dagens mennesker, uten å endre innholdet. Derfor er ikke dette noen ny bok, bortsett fra enkelte beskjæringer og innføring av visse moderne eksempler. Vi har lagt vekt på å holde Carnegie-tonen i språket inntakt. Dale Carnegie skrev som han talte, på en intenst frodig, hverdagslig og konverserende måte.

Hans røst taler derfor like sterkt og friskt som før gjennom hans bøker og gjennom de verk han etterlot seg. Tusener av mennesker over hele verden er blitt undervist gjennom Carnegie-kursene – i et stadig økende antall fra år til år. Og tusener av andre leser denne boken og blir inspirert til å bruke de prinsippene den presenterer for å øke sin egen livskvalitet. Til alle disse overlater vi denne reviderte versjonen, et finslepet og velpolert redskap.

Fru Dorothy Carnegie

Hvordan boken ble skrevet – og hvorfor

Av Dale Carnegie

I løpet av de første 25 årene av 1900-tallet utga forlagene i USA mer enn to hundre tusen forskjellige bøker. De fleste av dem var dødsens kjedelige, og mange var økonomiske flauser. «Mange», sa jeg? Direktøren for et av de største forlagshusene i verden sa til meg at hans firma etter 75 års forlagsvirksomhet stadig tapte penger på syv av åtte bøker forlaget utga.

Hvorfor er så jeg dumdristig nok til å skrive enda en bok? Og, når jeg så har skrevet den, hvorfor skulle du bry deg om å lese den?

Rimelige spørsmål, begge to. Og jeg skal prøve å gi svar.

Siden 1912 har jeg drevet kurs for forretningsfolk og andre i New York. Til å begynne med drev jeg bare med kurs i taleteknikk – kurs som skulle trene voksne mennesker med praktisk erfaring til å tenke kjappere og uttrykke sine meninger klarere, mer effektivt og sterkere, både i samtalesituasjoner og overfor forsamlinger.

Men etter som tiden gikk, ble det klart for meg at disse menneskene ikke bare trengte opplæring i taleteknikk, de trengte i enda større grad trening i det å omgås mennesker både på arbeidsplassen og privat.

Gradvis gikk det også opp for meg at jeg trengte slik trening selv. Når jeg nå ser tilbake på de årene som har gått, blir jeg slått av hvor ofte jeg manglet det rette grepet på situasjonene. Tenk

om en bok som dette var havnet i mine hender for tjue år siden! Hvilken velsignelse det ville ha vært!

Å forholde seg til mennesker er sannsynligvis den største utfordringen du vil stå overfor, særlig hvis du er aktiv i forretningslivet. Men det gjelder også hvis du er husmor, arkitekt eller ingeniør. Undersøkelser for noen år siden, i regi av Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, avdekket et viktig faktum – et forhold som senere er blitt bekreftet av flere studier ved Carnegie Institute of Technology. Undersøkelsene viste at selv i en så teknisk virksomhet som ingeniørens, vil 15 prosent av den økonomiske suksessen være avhengig av den tekniske ferdigheten, og 85 prosent et resultat av ens menneskelige innsikt, personlighet og evne til å lede mennesker.

I mange år holdt jeg kurs for ingeniørenes forening i Philadelphia og for New York-avdelingen av American Institute of Electrical Engineers. Over femten hundre ingeniører har gjennomgått disse kursene. De kom til meg fordi de til slutt, etter mange års erfaringer og observasjoner, hadde erkjent at de best betalte ingeniørene svært ofte ikke er de som vet mest om ingeniørkunst. Den rene tekniske ferdigheten innenfor ingeniørfaget, i regnskapsførsel eller arkitektur eller hvilket som helst annet fag, kan sikre deg rimelig godt betalte stillinger. Men den som besitter ikke bare tekniske kunnskaper, men også evnen til å uttrykke ideer, til å ta ledelsen og til å vekke begeistring hos folk – det mennesket er på vei mot høyere og bedre betalte posisjoner.

På høyden av sin virksomhet sa John D. Rockefeller: «Evnen til å behandle mennesker er en råvare man kan kjøpe, akkurat som sukker og kaffe. Og jeg vil betale mer for den evnen enn for noe annet under solen.»

Skulle man da ikke tro at alle universiteter i landet ville holde kurs i denne så høyt betalte ferdigheten under solen? Men hvis

det noe sted en eneste gang er blitt holdt et slikt kurs, har det gått meg hus forbi.

The University of Chicago og United YMCA Schools foretok en undersøkelse av hva voksne gjerne ville studere.

Undersøkelsen kostet 25 000 dollar og tok to år. Siste del av undersøkelsen fant sted i Meriden, Connecticut. Stedet var valgt fordi det var en typisk amerikansk by. Alle voksne i Meriden ble intervjuet og bedt om å besvare 156 spørsmål av typen: «Hva er ditt yrke? Utdannelse? Hvordan bruker du fritiden?inntekt? Hobbies? Ønskedrømmer? Problemer? Hvilket fagområde ville du helst studere?» Og så videre. Undersøkelsen viste at folk er mest opptatt av helsespørsmål – og at andrevalget var hvordan man skulle forholde seg til andre mennesker, hvordan få folk til å like seg, hvordan få folk til å dele ens overbevisning.

Komiteén som hadde laget undersøkelsen satte i gang slike kurs for folk i Meriden. De lette iherdig etter en passende lærebok – og fant ikke en eneste. Til slutt henvendte de seg til en av verdens fremste eksperter i voksenpedagogikk og spurte ham om han visste om noen bok om slike spørsmål. «Nei,» svarte han, «jeg forstår hva disse menneskene er ute etter, men en slik bok er aldri skrevet.»

Jeg visste at dette var sant, for jeg hadde selv i årevis lett etter en praktisk håndbok om mellommenneskelige relasjoner.

Etttersom det ikke fantes noen slik bok, har jeg forsøkt å skrive en til bruk i min egen kursvirksomhet. Her er den, jeg håper du vil like den.

Før jeg begynte å skrive boken, leste jeg alt jeg kunne komme over av stoff om emnet, fra avis- og magasinartikler til referater fra skilsmisssaker, de klassiske filosofers arbeider og moderne psykologers verker. I tillegg engasjerte jeg i halvannet år en trent forsker til å pløye gjennom en rekke biblioteker på jakt etter ting jeg selv ikke hadde funnet. Bindsterke verker om psykologi,

hundrevis av tidsskriftsartikler, talløse biografier – alt for å finne ut hvordan store ledere til alle tider har forholdt seg til mennesker. Vi leste biografiene deres, livshistoriene til store personligheter fra Julius Cæsar til Thomas Edison. Jeg kan huske at vi leste over hundre biografier bare om Theodore Roosevelt. Vi var innstilt på ikke å spare på noe, verken tid eller omkostninger, for å finne frem til enhver praktisk idé som noen en eller annen gang hadde tatt i bruk for å vinne venner og påvirke mennesker.

Selv intervjuet jeg en rekke suksessrike mennesker, flere av dem verdensberømte, som oppfinnerne Marconi og Edison, politiske ledere som Franklin D. Roosevelt og James Farley, forretningsfolk som Owen D. Young, filmstjerner som Clarke Gable og Mary Pickford og oppdagelsesreisende som Martin Johnson – alt for å oppdage teknikken de brukte i mellommenneskelige spørsmål.

Fra alt dette stoffet hentet jeg materiale til et foredrag jeg kalte «Hvordan vinne venner og påvirke mennesker». Det var kort til å begynne med, men etter hvert utviklet det seg til å ta halvannen time. I flere år holdt jeg dette foredraget en gang i semesteret for deltakerne på Carnegie-instituttets kurs i New York.

Jeg holdt talen og oppfordret tilhørerne til å gå ut og prøve det jeg sa på sine forretningsforbindelser og andre de traff. Jeg ba dem også komme tilbake for å fortelle hva de hadde oppnådd. For en interessant oppgave! Disse mennene og kvinnene, opptatt som de var av å arbeide med seg selv, var fascinert av denne måten å arbeide på – et slags nytt laboratorium; det første og eneste laboratorium for menneskelige spørsmål som noen gang hadde eksistert.

Denne boken er ikke skrevet fortløpende på vanlig vis. Den har vokst slik et barn vokser; den har grodd frem gjennom arbeidet i dette laboratoriet, som frukt av tusener av voksnes erfaringer.

For noen år siden begynte vi å trykke opp noen regler på et ark

på størrelse med et postkort. Året etter trykket vi et ark, så en brosjyre, så en serie brosjyrer – etter hvert ble hver av dem tykkere. Etter femten års forsøk og erfaring ble denne boken resultatet.

De reglene vi har satt opp her, er ikke teorier eller gjetninger. De virker som trolldom. Utrolig nok – jeg har opplevd at mange menneskers liv har endret seg på revolusjonerende vis som resultat av disse prinsippene.

Et eksempel: En mann med tre hundre og fjorten ansatte ble med på et av kursene våre. I en årrekke hadde han kjefet og smelt og kritisert sine ansatte uten unntak. Vennlighet, ord til oppmuntring og støtte, kom aldri over hans lepper. Etter at han hadde studert de prinsippene som blir presentert i denne boken, forandret arbeidsgiveren sin lederstil totalt. Hans bedrift er nå ikke bare preget av en ny lojalitet, entusiasme og lagånd. Tre hundre og fjorten fiender er blitt forvandlet til tre hundre og fjorten venner. Som han stolt sa i en tale til studiekullet: «Når jeg tidligere gikk gjennom lokalene, var det aldri noen som hilste på meg; de ansatte snudde faktisk hodene en annen vei når de så meg komme. Men nå er de mine venner alle sammen, selv portvakten er jeg på fornavn med!»

Denne mannen oppnådde større fortjeneste, mer fritid og noe som er langt viktigere – han opplevde langt større glede både i sitt arbeid og i hjemmet.

Utallige forretningsmenn har oppnådd sterkt stigende omsetning ved hjelp av disse prinsippene. Mange har satset om igjen på ting de tidligere måtte gi opp. Overordnede har oppnådd større ansvar og høyere lønn. En av lederne ved gassverket i Philadelphia var truet med degradering da han var 65 fordi han var så stri og ikke maktet å forholde seg skikkelig til folk. Gjennom kursene ble ikke bare stillingen hans reddet, han ble forfremmet – og fikk høyere gasje.

Ved utallige anledninger har ektefeller, som har møtt frem under avslutningsmiddagene ved slutten av kursperioden, fortalt meg at familien deres er blitt langt lykkeligere etter at mannen eller hustruen har begynt med denne treningen.

Folk er ofte selv overrasket over de resultatene de oppnår.

Det er den reneste magi. I enkelte tilfeller har de i sin begeistring ringt til meg på søndagene fordi de ikke kunne vente i 48 timer med å få fortalt om hva de har oppnådd.

En mann ble så beveget av en samtale om disse tingene at han ble sittende til langt ut på natten og diskutere dem med andre kursdeltagere. Klokken tre om morgenen gikk de andre hjem. Men han var så rystet over erkjennelsen av sine egne feil og så inspirert av utsiktene til en ny og rikere verden som åpnet seg for ham, at han ikke var i stand til å sove. Han sov verken den natten eller den neste dagen eller natten derpå.

Hvem var nå det? En naiv, uerfaren fyr som var villig til svelge hva det skulle være av nye teorier som dukket opp? Langt ifra. Han var en erfaren og blasert kunsthandler; virkelig en herre på byen, som snakket flere fremmedspråk flytende, og hadde eksamener fra to europeiske universiteter.

Mens jeg skrev dette kapitlet fikk jeg et brev fra en tysker av den gamle skolen, en aristokrat, hvis forfedre i generasjoner hadde tjent som arméoffiserer under hohenzollerne. Brevet, som var skrevet om bord på en atlanterhavsseiler, skildret en nesten religiøs begeistring for disse prinsippene.

En annen, en rik mann i New York med bakgrunn fra Harvard University og eier av en stor teppefabrikk, hevdet at han hadde lært mer på fjorten uker på dette kurset om kunsten å forholde seg til mennesker, enn han hadde lært om slike ting i løpet av fire år på universitetet. Absurd? Latterlig? Fantastisk? Naturligvis har du full frihet til å feie unna slikt snakk med denne typen bemerkninger. Jeg bare forteller hva en konservativ og tvers gjen-

nom vellykket mann sa i en offentlig tale for noe slikt som seks hundre mennesker i Yale Club i New York torsdag 23. februar 1933.

«Sammenlignet med hva vi burde være,» sa den berømte Harvard-professoren William James, «er vi bare halvvakne. Vi bruker bare en liten del av våre fysiske og mentale ressurser. Stort sett lever menneskene langt fra sine muligheters grenser. Mennesker sitter inne med ressurser som de stadig vekk unngår å utnytte.»

Formålet med denne boken er ene og alene det å hjelpe deg til å kunne oppdage, utvikle og utnytte egenskapene du ellers ikke bruker.

«Oppdragelse,» sa dr. John G. Hibben, tidligere rektor ved Princeton University, «er evnen til å møte livets tilskikkelser.»

Hvis du etter å ha lest de tre første kapitlene av denne boken ikke er en smule mer skikket til å møte disse livets tilskikkelser, vil jeg betrakte denne boken som en fiasko når det gjelder deg. For «all undervisnings mål,» sa Herbert Spencer, «er ikke kunnskap, men handling.» Og dette er en handlingens bok.

Dale Carnegie, 1936

Ni forslag til hvordan du kan få mest mulig ut av denne boken

1. Hvis du ønsker å få mest mulig ut av denne boken, er det én ting som er viktigere enn alt annet. Denne grunnleggende forutsetningen betyr mer enn all verdens regler eller teknikker. Hvis du ikke har denne forutsetningen, hjelper det ikke med tusenvis av råd og regler for læring og studier. Derimot: Hvis du har denne grunnleggende egenskapen, da kan du oppnå utrolige resultater uten å lese noe mer om hva jeg mener du bør gjøre for å få mest ut av denne boken.

Hvilken egenskap dreier det seg om? Bare denne: *En inderlig og oppriktig trang til å lære hva du skal gjøre, og en innbitt vilje til å forbedre din evne til å forholde deg riktig til andre mennesker.*

Dette kan du utvikle ved stadig å minne deg selv om hvor viktige disse prinsippene er for deg. Se for deg hvor viktig det å mestre dette vil kunne bli for deg på veien mot et rikere, mer meningsfylt og innholdsrikt liv. Si til deg selv om og om igjen: «Min popularitet og lykke, og min følelse av å bety noe avhenger i stor grad av min evne til å behandle mennesker.»

2. Les hvert kapittel hurtig igjennom for å danne deg et inntrykk av hva det handler om. Du vil trolig bli fristet til å lese videre. Ikke gjør det – hvis du da ikke leser bare for underholdningens skyld. Hvis du derimot leser fordi du virkelig ønsker å forbedre dine kvaliteter i å relatere deg til dine medmennesker, da skal du gå til-

bake og *lese kapitlet om igjen grundig*. I det lange løp vil du spare mye tid på dette – og oppnå bedre resultater.

3. *Stopp ofte under lesningen og tenk igjennom hva du leser*. Spør deg selv hvordan og når du kan anvende hvert enkelt forslag. En slik form for lesning vil hjelpe deg langt mer enn å rase fremover som om du var på jakt etter en hare.

4. *Les med en blyant, en kulepenn eller en markeringspenn i hånden*. Når du kommer over ting du mener du kan dra nytte av, trekk en strek i marginen ved siden av. Hvis det er et firestjerners forslag du har kommet over, kan du understreke hvert ord – eller sette fire stjerner i marginen. Å merke og understreke i en bok gjør den langt morsommere og lettere å huske ved gjentatt lesning.

5. Jeg kjente en kvinne som hadde vært kontorsjef i et stort forsikringsfirma i femten år. Hver måned leste hun gjennom alle forsikringskontraktene som firmaet hadde tegnet siste måned. Ja, hun leste mange av de samme kontraktene måned etter måned, år etter år. Hvorfor? Fordi hun av erfaring visste at dette var den eneste måten hun kunne make å holde klart for seg alle de betingelser og regler hun fant i dem.

En gang brukte jeg nesten to år på å skrive en bok om taleteknikk – men likevel fant jeg ut at jeg måtte vende tilbake til den fra tid til annen for å kunne huske hva jeg hadde skrevet. I min egen bok! Det er ufattelig hvor fort vi glemmer.

Så hvis du virkelig ønsker å få varig glede og mest mulig praktisk nytte av denne boken, må du ikke tro det holder å skumme igjennom den for å se hva som står der. Etter å ha lest den nøye igjennom bør du en tid fremover gjennomgå den en gang i måneden. Ha den liggende på bordet foran deg hver dag. Bla igjennom den ofte. Hold det hele tiden klart for deg hvilke rike muligheter som ennå ligger foran

deg. Husk at det å gjøre bruken av prinsippene i denne boken til en varig vane, er helt avhengig av konstant arbeid. Du bearbeider deg selv hele tiden, ved hjelp av gjennomtenkning og anvendelse. Det er ingen annen vei å gå.

6. George Bernard Shaw har en gang sagt: «Hvis du prøver å undervise noen i noe, vil de aldri lære det.» Shaw hadde rett. *Læring er en aktiv prosess. Vi lærer gjennom handling. Så hvis du ønsker å beherske de prinsippene du leser om i denne boken, må du praktisere dem. Du må ta dem i bruk hver gang anledningen byr seg. Hvis ikke, vil du glemme dem temmelig fort. Bare kunnskaper som blir anvendt, forblir i bevisstheten.*

Du vil snart finne ut at det ikke alltid er like lett å praktisere disse forslagene. Jeg vet det. Jeg erfarer ofte at det er vanskelig å praktisere det jeg forkynner. For eksempel: Når man er misfornøyd er det langt enklere å kritisere og fordømme enn å forsøke å forstå vedkommendes synspunkter. Det er oftest lettere å kritisere enn å rose. Det er mer naturlig å snakke om det du vil snakke om enn å snakke om det andre vil. Så når du leser denne boken skal du huske at det ikke bare dreier seg om å tilegne seg informasjon. Det er samtidig snakk om å tilegne seg nye vaner. Ja, rett og slett en ny livsførsel. Det vil kreve tid og iherdighet – og daglig trening.

Derfor skal du ta for deg denne boken så ofte som mulig. Betrakt den som en håndbok, og når du står overfor et virkelig vanskelig problem, så la deg ikke hisse opp til å gjøre det som er mest naturlig for deg, det du pleier å gjøre. Det er som oftest galt. I stedet skal du ta for deg det som står i denne boken og se igjennom de avsnittene du har understreket. Prøv så å følge reglene, og du skal se at de kan gjøre underverker for deg.

7. *Inngå en avtale med ektefellen eller barna om at du gir fra deg en*

tier hver gang de tar deg i å bryte et av de prinsippene som denne boken handler om. De vil ruinere deg!

8. Sjefen i en stor bank på Wall Street holdt et foredrag i en av mine studiegrupper og fortalte om sitt eget svært så effektive system for selvforbedring. Mannen hadde en beskjeden formell skolegang, men han var blitt en av de sentrale finansaktører i USA, en suksess han selv mente han kunne takke dette hjemmelagede «systemet» for. Jeg lar ham beskrive det slik jeg mener å huske han at selv gjorde det:

«I mange år har jeg ført en avtalebok som viser de avtaler jeg har for hver dag. Min familie la aldri noen planer for meg på lørdagskveldene. De visste at jeg hver lørdag kveld avsatte en god del tid til å analysere meg selv og gjennomgå det jeg hadde foretatt meg siden sist. Etter middag gikk jeg inn til meg selv, åpnet avtaleboken og tenkte igjennom alle de samtalene, forhandlingene og møtene jeg hadde vært med på den siste uken. Og så spurte jeg meg selv:

– Hva slags feil gjorde jeg denne gangen?

– Hva gjorde jeg riktig, og hvordan kunne det jeg presterte vært gjort enda bedre?

– Hva kan jeg lære av dette?

Ofte opplevde jeg at denne ukentlige gjennomgangen gjorde meg ulykkelig. Ofte ble jeg sjokkert over mine egne bommerter. Men feilene ble, heldigvis, med tiden stadig sjeldnere. Iblant fikk jeg lyst til å gi meg selv en klapp på skulderen etter et slikt oppgjørsmøte med meg selv. Dette systemet med egenopplæring fortsatte jeg med i år etter år, og det hjalp meg mer enn noe annet jeg noen gang har prøvd på.

Det hjalp meg til å forbedre min egen evne til å ta beslutninger – og det hjalp meg enormt i all min kontakt med mennesker. Jeg kan ikke anbefale det varmt nok», sa denne bankmannen.

Hvorfor ikke prøve med et tilsvarende system for å kontrollere din egen evne til å leve opp til denne bokens prinsipper? Gjør du det, vil du oppleve to ting:

For det første vil du befinne deg i en opplæringsprosess som er både interessant og uvurderlig.

For det andre vil du se at din egen evne til å møte og forholde deg til mennesker vil vokse enormt.

9. Denne boken avsluttes med noen blanke ark. Der bør du notere ned det du etter hvert oppnår ved å ta i bruk disse prinsippene. Gjør det detaljert, med navn, dato og resultat. En slik liste vil inspirere deg til nye fremstøt. Og tenk på hvor morsomt det vil bli om du om noen år kommer over disse notatene igjen! For å få mest mulig ut av denne boken bør du:

- a) Utvikle en stadig trang til å mestre prinsippene for mellommenneskelige relasjoner.
- b) Lese hvert kapittel to ganger før du fortsetter til det neste.
- c) Stoppe ofte under lesningen for å spørre deg selv hvordan du kan anvende det du leser på din egen situasjon.
- d) Understreke alle viktige ting og ideer i teksten.
- e) Gjennomgå boken på nytt hver måned.
- f) Gripe enhver anledning til å ta i bruk prinsippene i praksis. Bruk boken som en håndbok til å løse dine hverdagsproblemer.
- g) Gjøre innlæringen til en lek ved å tilby en bekjent en tier hver gang hun eller han tar deg i å bryte ett av prinsippene.
- h) Kontrollere hver uke hvordan du gjør fremskritt. Spør deg selv om hvilke feil du har gjort, hvilke forbedringer du kan registrere og hvilken lekse du kan lære av dette for fremtiden.
- i) Notere på de blanke arkene bakerst i denne boken når og hvordan du har anvendt bokens prinsipper.

FØRSTE DEL

Grunnregler for behandling av mennesker

«Vil du samle honning, må du ikke velte bikuben»

Den 7. mai 1931 nådde den største menneskejakten New York hadde vært vitne til noen gang, sitt dramatiske klimaks. Etter flere ukers leting hadde man klart å snuse opp «Two Gun» Crowley – morderen og revolvermannen som verken røykte eller drakk – hjemme hos kjæresten i en leilighet i East End Avenue.

Ett hundre og femti politimenn og detektiver beleiret leiligheten i toppetasjen. De slo hull i taket, og de forsøkte å røke politimorderen Crowley ut med tåregass. Så satte de opp maskingeværene sine på bygningene omkring. Og i mer enn en time drønnet et av New Yorks fornemste boligstrøk av knitrende pistolskudd og salvene fra maskingeværene. Crowley lå sammenkrøpet bak en polstret stol og skjøt tilbake på politiet. Ti tusen fascinerte mennesker fulgte dramaet. Aldri hadde noe tilsvarende hendt på gatene i New York.

Da Crowley var tatt, hevdet politisjefen E. P. Mulrooney at desperadoen var en av de farligste kriminelle i New Yorks historie. «Han vil drepe på det minste vink,» sa politisjefen.

Men hvordan så «Two Gun» Crowley på seg selv? Det vet vi, for mens han lå der og politiet drev på og skjøt inn i leiligheten, skrev han et brev «Til enhver». Mens han skrev rant blodet fra skuddsårene og etterlot en stripe med blod på papiret. Der skriver Crowley: «Under frakken har jeg et trett, men vennligsinnet hjerte – et hjerte som ikke vil noen noe ondt.»

Kort tid i forveien hadde Crowley tatt en liten biltur sammen med kjæresten til Long Island. Plutselig var det kommet en politimann som sa: «Får jeg se førerkortet?»

Uten et ord hadde Crowley trukket pistolen og slått politimannen i bakken med en skur av bly. Mens politimannen falt mot bakken, hoppet Crowley ut av bilen, grep mannens revolver og fyrte av enda et skudd inn i den døende kroppen. Dette var altså den morderen som hadde sagt at «Under frakken har jeg et trett, men vennligsinnet hjerte – et hjerte som ikke vil noen noe ondt.»

Crowley ble dømt til den elektriske stol. Da han kom til de dødsdømtes avdeling i Sing Sing-fengslet sa han: «Dette får jeg for å drepe folk!»? Nei. Derimot sa han: «Dette er det jeg får for å forsvare meg!»

Historiens poeng er dette: «Two Gun» Crowley bebreidet ikke seg selv for noe som helst.

Er dette en vanlig holdning blant kriminelle? Hvis du tror det, så se på dette:

«Jeg har brukt de beste årene av mitt liv til å gi mennesker fornøyer, til å hjelpe dem til å ha det hyggelig. Alt jeg får for det er kjeft, jeg er blitt en jaget mann.»

Dette er Al Capones uttalelse. Nettopp, Al Capone – USAs folkefiende nummer én, den verste bandeleder som noen gang har dukket opp i Chicago. Capone fordømte langt fra seg selv. Han betraktet seg faktisk som en velgjører, en misforstått godhet.

Slik var det også med Dutch Schultz, før han sank sammen under gangsterild i Newark. Dutch Schultz, en av New Yorks verste forbrytere, sa i et avisintervju at han var en samfunnstøtte. Og han trodde det selv.

Jeg har hatt en interessant brevveksling med Lewis Lawes som i mange år arbeidet i Sing Sing-fengselet. Han hevdet at «få av de kriminelle i Sing Sing betraktet seg selv som dårlige mennesker.

De er like mye mennesker som du og jeg. Derfor rasjonaliserer de, derfor forklarer de. De kan fortelle deg hvorfor de måtte sprengre en safe eller skyte ned et menneske. De fleste av dem forsøkte ved hjelp av resonnementer, falske eller logiske, å rettferdiggjøre sine asosiale handlinger endog overfor seg selv, og hevdet følgelig at de ikke skulle vært satt i fengsel i det hele tatt.»

Hvis Al Capone, «Two Gun» Crowley, Dutch Schultz og andre desperate kvinner og menn bak fengselsmurene ikke bebreider seg selv for noe – hva så med de fleste mennesker du og jeg kommer i kontakt med?

John Wanamaker, som skapte en stor butikkjede, bekjente en gang at «For tretti år siden lærte jeg at det er dumt å kjeffe. Jeg har problemer nok med å overvinne mine egne begrensninger uten at jeg også skal ergre meg over at Gud ikke har fordelt intelligensens gave likelig på alle.»

Wanamaker lærte seg denne leksen tidlig, mens jeg for min del ruslet gjennom denne gamle verden i et tredels århundre før det begynte å gå opp for meg at i nittini av hundre tilfeller kritiserer ikke mennesker seg selv for noe som helst, uansett hva de måtte ha sagt eller gjort.

Kritikk er fåfengt fordi det bringer mennesker over på defensiven. Dermed drives de til å rettferdiggjøre seg selv. Kritikk er farlig, fordi den sårer folks ømfintlige stolthet, skader folks opplevelse av eget verd og vekker harme.

B. F. Skinner, den verdensberømte psykologen, viste gjennom sine eksperimenter at et dyr som blir belønnet for god oppførsel vil lære mye fortere og huske det som det har lært mye mer effektivt enn et dyr som straffes for sin gale oppførsel. Senere studier har vist at det samme gjelder mennesker. Gjennom kritikk kan vi ikke oppnå varige endringer. I stedet skaper vi ofte bitterhet.

En annen stor psykolog, Hans Selye, sa: «Like meget som vi hungrer etter anerkjennelse, frykter vi fordømmelse.»

Den bitterhet som oppstår som frukt av kritikk kan demoralisere ansatte, familiemedlemmer og venner, og likevel ikke gjøre om på den situasjon som blir kritisert.

George B. Johnston i Enid, Oklahoma, er sikkerhetssjef i et ingeniørfirma. En av hans ansvarsoppgaver er å påse at alle ansatte har på seg sikkerhetshjelmer når de jobber ute «i feltet». Han fortalte at hver gang han kom over en som arbeidet uten hjelm, ga han klart og bestemt beskjed om de regler som gjaldt og som de hadde å følge. Resultatet var at den ansatte straks ville ta på seg hjelmen. Men ofte ville den bli tatt av igjen når han hadde gått videre.

Derfor bestemte han seg for å gjøre en vri. Neste gang han kom over noen uten hjelm spurte han om hjelmen var ubehagelig eller kanskje ikke passet skikkelig. Så la han til i en hyggelig tone at hans jobb var å passe på at de var beskyttet mot ulykker og foreslo derfor at de alltid bar hjelmen på hodet når de arbeidet. Resultatet var en langt bedre overholdelse av reglene, uten bitterhet eller følelsesutbrudd.

Svakheten med kritikk vil man kunne finne tusenvis av eksempler på i historiebøkene. Ta for eksempel den berømte krangelen mellom Theodore Roosevelt og president Taft – en konflikt som splittet Det republikanske parti, plasserte Woodrow Wilson i Det hvite hus og fikk betydning for utviklingen av første verdenskrig. La oss se på hva det dreide seg om: Da Theodore Roosevelt forlot Det hvite hus i 1908 støttet han Taft som ble valgt til president, og dro selv på løvejakt i Afrika. Da han kom tilbake, eksploderte han. Han fordømte Taft for hans konservatisme, prøvde å sikre seg nominasjonen til en tredje presidentperiode, stiftet Bull Moosepartiet og tok nesten knekken på Det republikanske parti. I valget som fulgte fikk William Howard Taft og republikanerne flertallet i bare to stater, Vermont og Utah – den største valgkatastrofen som noen gang hadde rammet partiet.

Theodore Roosevelt la skylden på Taft, men klandret Taft seg selv for noe? Naturligvis ikke. Med tårer i øynene sa Taft: «Jeg kan ikke se hvordan jeg kunne ha gjort noen ting annerledes.»

Hvem skal så ha skylden, Roosevelt eller Taft? Ærlig talt, jeg vet ikke, og det samme kan det være. Mitt poeng er at ingenting av all den kritikken Roosevelt veltet over Taft, hadde noen som helst virkning. Den fikk ikke Taft til å tro at han selv hadde gjort noe feilaktig. Kritikken fikk bare Taft til å rettfærdiggjøre seg selv i egne øyne og altså bittert uttale: «Jeg kan ikke se hvordan jeg kunne ha gjort noen ting annerledes.»

Eller ta Teapot Dome-skandalen som fylte amerikanske aviser med harmdirrende innlegg tidlig i 1920-årene. Ikke så lenge noen kunne huske hadde det skjedd en slik skandale. Her er de rene fakta bak skandalen: Albert B. Fall, innenriksminister i Hardings regjering, var satt til å forpakte bort regjeringens oljefelter i Elk Hill og Teapot Dome, oljereserver som var avsatt til senere bruk for marinen. I stedet for å åpne for anbud, overlot han den fete kontrakten direkte til sin venn Edvard L. Doheny. Og hva gjorde Doheny? Han ga Fall det han valgte å kalle «et lån» på hundre tusen dollar. Og så sendte Fall marinesoldater inn i området for å få drevet bort konkurrerende borefirmaer på naboeiendommene som tappet olje fra Elk Hill-reservene. Disse konkurrentene, som ble jaget fra stedet med geværer og bajonetter, gikk til retten, og dermed var Teapot Dome-skandalen et faktum. Det drev ut en stank så ille at den ruinerte Hardings regjering, gjorde en hel nasjon kvalm, truet med å ødelegge det republikanske partiet og plasserte Albert B. Fall bak lås og slå.

Fall ble kritisert og fordømt kraftigere enn noen andre i offentlig tjeneste noen gang var blitt. Angret han? Aldri! Mange år senere sa Herbert Hoover i en offentlig tale at president Hardings død var resultat av den gremmelsen han hadde følt over at en venn hadde forrådt ham. Da fru Fall hørte dette, sprang hun opp fra

stolen, gråt, løftet hånden truende og ropte: «Hva! Harding forrådet av Fall? Nei! Min mann forrådte aldri noen. Et helt hus fullt av gull ville ikke fristet min mann til å gjøre noe galt. Det er han som er forrådt og korsfestet.»

Der ser man den menneskelige natur i virksomhet; syndere som beskylder alle andre enn seg selv. Slik er vi alle. Så når du i morgen er fristet til å kritisere noen, husk på Al Capone, «Two Gun» Crowley og Albert Fall. La oss erkjenne at kritikk er som brevduer – de vender alltid tilbake dit de kom fra. La oss erkjenne at det mennesket vi kritiserer eller fordømmer, sannsynligvis vil rettferdiggjøre seg selv og fordømme oss tilbake. Eller, som Taft ville si det: «Jeg kan ikke se hvordan jeg kunne ha gjort noen ting annerledes.»

Om morgenen den 15. april 1865 lå Abraham Lincoln døende i et simpelt pensjonat tvers over gaten for Ford's Theater, der John Wilkes Booth hadde skutt ham. Lincolns lange legeme lå på skrå i den altfor korte sengen. En billig reproduksjon av Rosa Bonheurs berømte bilde *Hestemarkedet* hang over sengen og et gassbluss kastet et flakkende, gult lys.

Mens Lincoln lå der døende, sa krigsminister Stanton: «Her ligger den mest fullkomne leder verden noen gang har sett.»

Hva var hemmeligheten bak Lincolns suksess i det å behandle mennesker? I ti år studerte jeg Abraham Lincolns liv og brukte tre år på å skrive og omskrive biografien *Lincoln the Unknown* – Den ukjente Lincoln. Jeg mener å ha foretatt et så detaljert og gjennomgripende studium av Lincolns personlighet og privatliv som det overhodet er mulig. Jeg la spesielt vekt på Lincolns forhold til andre mennesker. Drev han med kritikk? Ja da. Som ung mann i Pigeon Creek Valley i Indiana nøyde han seg ikke bare med å kritisere, han skrev brev og dikt som hengte ut mennesker til allmennheten, for latter og offentlig ydmykelse. Et av disse brevene skapte en bitterhet som varte et helt liv.

Selv etter at Lincoln var blitt praktiserende advokat i Springfield, Illinois, gikk han løs på sin motpart i åpne brev som kom på trykk i avisene. Men han gjorde dette én gang for mye.

Høsten 1842 var han ute etter en forfengelig, kranglevoren politiker ved navn James Shields. Lincoln hengte ham ut gjennom et anonymt brev i Springfield-avisen *Journal*. Byen ristet av latter. Den følsomme og stolte Shields kokte av indignasjon. Han fant ut hvem som hadde skrevet brevet, kastet seg på hesten på jakt etter Lincoln og utfordret ham til duell. Lincoln hadde intet ønske om å duellere. Han var imot dueller. Men han kunne ikke komme unna dette uten å tape ære. Han fikk velge våpen. Siden han hadde så lange armer valgte han kavalerisabler og tok undervisning i sabelfekting hos en offiser. På den avtalte dagen møttes Lincoln og Shields på en sandbanke ved Mississippielven, rede til å slåss. Men i siste øyeblikk grep sekundantene inn og fikk stanset duellen.

Dette var den uhyggeligste opplevelsen i Lincolns liv, og den lærte ham en uvurderlig lekse i kunsten å omgå mennesker. Aldri senere skrev han et fornærmende brev. Aldri forsøkte han å henge ut noen. Fra da av kritiserte han nesten aldri noen for noe som helst.

Under borgerkrigen plasserte Lincoln gjentatte ganger en ny general i ledelsen for Potomac-armeen, og både McClellan, Pope, Burnside, Hooker og Meade gjorde etter tur den ene brøleren etter den andre og drev Lincoln til fortvilelse. Halve nasjonen fordømte disse udugelige generalene. Men Lincoln, «med omsorg for alle, uten nag til noen», holdt munn. Et av hans favorittsitater var: «Døm ikke, for at dere ikke selv skal bli dømt.»

Og da fru Lincoln og andre talte bittert om mennesker i sørstatene, svarte Lincoln: «Ikke kritiser dem, de er slik vi selv ville vært under de samme omstendighetene.»

Men hvis det noen gang hadde vært noen som hadde hatt grunn til å kritisere, var det Lincoln. Et eksempel:

Slaget ved Gettysburg ble utkjempet de første tre dagene i juli 1863. Natten til 4. juli begynte sørstatsgeneralen Lee å trekke seg tilbake i det stormende regnværet. Da Lee nådde Potomac med sin slagne hær hadde han en oversvømt elv ingen kunne krysse foran seg, og en seirende unionshær bak seg. Han hadde havnet i en felle. Han kunne ikke komme unna. Lincoln innså det. Her hadde man en gylden mulighet til å fange Lees hær og få en øyeblikkelig slutt på krigen. Seierssikker ga Lincoln ordre til Meade om ikke å kalle sammen til krigsråd, men å gå til angrep på Lee øyeblikkelig. Lincoln telegraferte sine ordrer og sendte samtidig en spesiell budbringer til Meade med krav om umiddelbar handling.

Og hva gjorde så Meade? Han gjorde akkurat det motsatte av hva han hadde fått ordre om. Han sammenkalte til krigsråd stikk i strid med Lincolns ordre. Han somlet. Han telegraferte alle slags unnskyldninger. Han nektet rett og slett å angripe Lee. Til slutt sank vannstanden i Potomac nok til at Lee kunne komme over med troppene sine.

Lincoln var rasende. «Hva betyr dette?» ropte Lincoln til sin sønn Robert. «Store Gud! Hva betyr dette? Vi hadde taket på dem, det var bare å strekke ut hånden og de ville vært våre. Men ikke noe jeg kunne si eller gjøre kunne få hæren til å flytte på seg. Slik situasjonen var, kunne nesten hvilken som helst general ha slått Lee. Hvis jeg hadde reist dit, kunne jeg ha banket ham opp selv.»

I bitter skuffelse satte Lincoln seg ned og skrev brev til Meade. Husk, i denne perioden var Lincoln meget forsiktig og tilbakeholden med ordvalget. Dette brevet fra 1863 var med andre ord den kraftigste bebreidelse han kunne komme med:

Min kjære Meade!

Jeg tror ikke De helt har forstått hvor ille det var at Lee slapp unna. Vi hadde taket på ham, og hvis vi hadde slått ham, ville det, sammen med det øvrige vi har oppnådd i det siste, betydd slutten på krigen. Slik det nå er, vil krigen bli forlenget i det uendelige. Hvis De ikke trygt kunne angripe Lee sist mandag, hvordan kan De noen gang gjøre det syd for elven, dit De bare kan få med Dem noen få, ikke mer enn to tredeler av den styrke De hadde? Det ville være urimelig å vente, og jeg tror ikke De kan oppnå stort. Deres gylne mulighet er borte, og jeg er umåtelig skuffet over det.

Hva tror du Meade gjorde da han leste det?

Meade så aldri dette brevet. Lincoln sendte det ikke fra seg. Det ble funnet blant hans etterlatte papirer.

Jeg gjetter – og dette er bare gjetning – at Lincoln etter å ha skrevet brevet så ut gjennom vinduet og sa til seg selv: «Vent litt. Kanskje jeg ikke skal være så kjapp. Det er lett nok for meg å sitte stille her i Det hvite hus å gi ordre til Meade om å gå til angrep. Men hvis jeg hadde vært oppe ved Gettysburg og jeg hadde sett like mye blod som Meade har sett den siste uken, og hvis ørene mine var fulle av skrik fra de sårede og døende, kanskje ville heller ikke jeg vært så ivrig etter å angripe. Hvis jeg hadde hatt Meades engstelige sinn, ville jeg kanskje ha gjort akkurat det samme. Og gjort er gjort. Hvis jeg sendte dette brevet ville jeg fått luftet følelsene mine, men det ville få Meade til å forsvare seg og å fordømme meg. Det ville skape bitre følelser og svekke hans evner til å fungere som hærfører, kanskje tvinge ham til å gå av.»

Som jeg allerede har nevnt, Lincoln sendte aldri det brevet. Han hadde lært av bitter erfaring at skarp kritikk og bebreidelser nesten aldri fører til noe godt.

Theodore Roosevelt sa at når han som president ble konfrontert med et vanskelig spørsmål, pleide han å lene seg tilbake og se

opp på et stort bilde av Lincoln som hang over skrivebordet hans i Det hvite hus og spørre seg selv: «Hva ville Lincoln ha gjort hvis han var i mine sko? Hvordan ville han ha løst problemet?»

Neste gang vi er fristet til å gå løs på noen – kanskje vi skulle stille oss det samme spørsmålet?

Mark Twain mistet besinnelsen iblant og skrev brev det lukket svidd av. En gang skrev han for eksempel følgende til en mann som hadde vekket hans vrede: «Det du trenger er en dødsattest. Bare si fra, så skal jeg fremskaffe den.» Ved en annen anledning skrev han til en redaktør om en korrekturlesers forsøk på «å forbedre min staving og tegnsetting. Følg fra nå av mitt manus og sørg for at korrekturleseren holder sine forslag begravd i sin råttende hjerne.»

Slike brev fikk Twain til å føle seg bedre. De ga ham mulighet til å få luftet ut sinnet, og brevene voldt heller ingen skade. Marks hustru stjal seg til å fjerne dem før de gikk av gårde med posten. De ble aldri sendt.

Vet du om noen du gjerne vil påvirke til å forbedre seg? Det er vel og bra. Men hvorfor ikke begynne med deg selv? Sett fra et strengt egoistisk synspunkt er det langt mer innbringende enn å forbedre andre – og langt mindre farlig. «Klag ikke over snøen på din nabos tak, når du ikke har feiet for din egen dør,» sa Konfucius.

Da jeg var ung og slet hardt med å gjøre inntrykk på folk, skrev jeg et tåpelig brev til Richard Harding Davis, en forfatter som engang lyste sterkt på den amerikanske litterære himmel. Jeg arbeidet med en tidsskriftsartikkel om forfattere og jeg ba Davis fortelle meg om sine arbeidsmetoder. Noen få uker tidligere hadde jeg mottatt et brev fra en eller annen med følgende påskrift: «Diktert, men ikke lest.» Jeg var svært imponert. Jeg følte at avsenderen måtte være en stor, travel og viktig person. Jeg hadde det ikke det minste travelt, men jeg var opptatt av å gjøre inntrykk på

Richard Harding Davis, så derfor avsluttet jeg mitt korte brev med «Diktert, men ikke lest».

Han brød seg aldri med å besvare mitt brev. Han bare returnerte det med en håndskrevet påskrift: «Deres dårlige manerer overgås bare av Deres taktløshet.» Jeg var virkelig skamfull og det var sikkert fortjent. Men, som det mennesket jeg er, ble jeg fornærmet. Jeg følte meg så fornærmet at da jeg langt senere leste om Richard Harding Davis' død, så var det denne fornærmelsen jeg – med skam å melde – først og fremst tenkte på.

Hvis du og jeg ønsker å dele ut fornærmelser som kan komme til å holde seg levende i tiår fremover og vare helt til døden, så er det bare å kaste ut et stykke bitende kritikk – uansett hvor rett vi måtte føle vi har.

Når vi skal behandle mennesker, må vi huske at vi ikke har med logiske vesener å gjøre. Vi har med følelsesvesener å gjøre. Vesener som er fulle av fordommer og drevet av stolthet og forfengelighet.

Bitter kritikk fikk den følsomme Thomas Hardy – en av de beste britiske romanforfattere noen sinne – til for all fremtid å gi opp å skrive skjønnlitteratur. Kritikk drev den engelske poeten Thomas Chatterton til selvmord.

Benjamin Franklin, som var svært så taktløs i sin ungdom, ble så diplomatisk, så smidig i behandlingen av mennesker at han ble utpekt til amerikansk ambassadør i Frankrike. Hemmeligheten bak suksessen? «Jeg vil ikke tale ille om noen ... og sier alt det gode jeg vet om enhver,» sa Franklin.

Enhver tåpe kan kritisere, fordømme og klage – og de fleste tåper gjør det. Men det krever karakter og selvkontroll å være forståelsesfull og tilgivende. «En stor mann viser sin storhet ved hvordan han behandler små menn,» sa Carlyle.

Bob Hoover, en berømt testflyger og deltaker i flyshow, var på vei hjem til Los Angeles fra en oppvisning i San Diego. Ifølge

bladet *Flight Operations* stanset plutselig flyets to motorer tre hundre fot over bakken. Med behendig manøvrering klarte han å lande. Ingen kom til skade, men flyet ble svært ødelagt.

Hoovers første handling etter nødlandingen var å undersøke drivstofftanken. Som han hadde hatt mistanke om, var propell-flyet fra andre verdenskrig blitt tanket med jetflydrivstoff i stedet for bensin.

Da han kom tilbake til flyplassen, spurte han etter mekanikeren som hadde hatt servicen på flyet. Den unge mannen var fra seg av fortvilelse over feilen han hadde begått. Tårene rant nedover kinnene på ham da Hoover nærmet seg. Han hadde nettopp forårsaket tapet av et meget kostbart fly og kunne dertil ha fått tre liv på samvittigheten.

Du kan jo forestille deg Hoovers vrede. Man kan tenke seg hvilke kaskader av munnbruk denne stolte og nøyaktige piloten ville slenge i oppsynet på en slik slarv. Men Hoover ga ikke kjeft til mekanikeren, han kritiserte ham ikke engang. I stedet la han armen om skuldrene på mannen og sa: «For å vise at jeg ikke tror du noen gang kommer til å gjøre dette en gang til, så skal du ta servicen på F-51-en min i morgen.»

Foreldre er ofte fristet til å kritisere barna sine. Du venter nå at jeg skal si nei til det. Men det sier jeg ikke. Det jeg vil si er: «Før du kritiserer dem, les en av klassikerne i amerikansk journalistikk.» Det er opprinnelig en leder i *People's Home Journal* som her gjengis med forfatterens tillatelse slik den sto på trykk i *Reader's Digest*.

«Far tilgir» er et av disse små stykkene som – skrevet ned i et øyeblikk med sterke følelser – treffer strenger i så mange leseres sinn at de blir gjengangere og trykkes om og om igjen. «'Far tilgir' har vært trykt,» oppgir forfatteren W. Livingstone Lamed, «i hundrevis av magasiner, blader og aviser landet over. Det har vært gjengitt på en rekke fremmede språk. Jeg har gitt tillatelse til

tusener som har ønsket å lese det opp i skoler, kirker og foredragssaler. Det har vært sendt på luften i talløse radioprogrammer. Merkelig nok har det vært gjengitt i så vel high school- som collegeblader. Iblant sier det bare 'klikk'. Denne gangen gjorde det virkelig det,» skriver forfatteren.

FAR TILGIR

W. Livingston Lamed

Hør her, min sønn. Jeg sier dette mens du ligger og sover, med en liten neve under kinnnet og de blonde krøllene klistret fuktig til pannen. Jeg har sneket meg inn på rommet ditt alene. For bare noen minutter siden, mens jeg satt og leste på kontoret, gikk det en bølge av anger gjennom meg. Full av skyldfølelse gikk jeg hit til sengen din.

Det er altså noe jeg har tenkt på, gutten min: Jeg har vært sint på deg. Jeg kjefet på deg da du kledde på deg for å gå på skolen fordi du bare feiet over fjeset ditt med kluten. Jeg tok deg i skole for ikke å ha rene sko. Jeg ropte sint da du kastet noen av tingene dine på gulvet.

Jeg fant noe å klage på under frokosten også. Du la albuene på bordet. Du smurte for tykt på med smør. Og da du skulle stryke av gårde for å leke mens jeg skulle av sted med toget, snudde du deg og vinket med en hånd og ropte: «Ha det, pappa!» Og jeg morsket meg og svarte: «Rett i ryggen, gutt!»

Og så begynte det om igjen alt sammen om ettermiddagen. Da jeg kom oppover veien fikk jeg se deg sitte og spille med klinkekuler. Det var hull på strømpene dine. Jeg ydmyket deg for øynene på vennene dine ved å sende deg foran meg opp til huset. Strømper er dyre – og hvis du hadde vært nødt til å kjøpe dem, ville du ha vært mer forsiktig! Tenk deg det, gutten min, fra en far!

Husker du, senere, da jeg satt og leste og du kom fryktsom

inn til meg med et såret blick i øynene? Da jeg så opp, irritert over forstyrrelsen, nølte du ved døren. «Hva er det du vil,» spurte jeg brått.

Du sa ingenting, men løp over gulvet i et eneste sprang, kastet deg om halsen på meg, ga meg en klem og viste meg en hengivenhet som Gud har plantet i hjertet ditt og som likegyldighet og forsømmelser ikke hadde kunnet ta bort. Så var du vekk, på vei opp trappen.

Lille gutt, noen øyeblikk senere gled papirene ut av hendene mine og en fryktelig følelse overvældet meg. Hva hadde vanene gjort med meg? Vanen med å finne feil, med å irettesette – det var det du fikk igjen av meg. Det var ikke det at jeg ikke var glad i deg. Det var det at jeg ventet altfor mye av deg i forhold til alderen. Jeg brukte min egen alder som målestokk.

Og det var så mye som var godt og fint og sant ved deg og ditt vesen. Det lille hjertet ditt var like stort som morgengryet over fjellene. Det viste du da du spontant kom løpende for å kysse meg god natt. Ingenting annet betyr noe i kveld, gutten min. Jeg er kommet til sengekanten din i mørke, og jeg har knelt i skam.

Det er en veik forsoning; jeg vet at du ikke ville forstå disse tingene hvis jeg fortalte deg dem mens du var våken. Men i morgen skal jeg bli en skikkelig pappa! Jeg skal være kameraten din, være lei meg når du har det leit, le når du ler. Jeg skal bite meg i tungen når det melder seg utålmodige ord. Som et ritual skal jeg gjenta og gjenta: Han er bare en liten gutt, han er bare en liten gutt!

Jeg er redd jeg har sett på deg som en liten mann. Men når jeg ser deg nå, lille gutt, kan jeg se at du ennå er et lite barn. I går satt du på mors fang med hodet på skulderen hennes. Jeg har krevd altfor mye, altfor mye.

I stedet for å fordømme folk, la oss prøve å forstå dem. La oss prøve å finne ut hvorfor de gjør det de gjør. Det er langt mer lønnsomt og fruktbart enn kritikk, og det avler sympati, toleranse og vennlighet. «Å vite alt er å tilgi alt.»

Som dr. Samuel Johnson sa: «Gud selv, min herre, akter ikke å dømme menneskene før tidenes ende.»

Hvorfor skulle så du og jeg gjøre det?

PRINSIPP 1

Kritiser ikke, fordøm ikke, klag ikke.

Den store hemmeligheten i kunsten å behandle mennesker

Det finnes bare én virkelig god måte å få folk til å gjøre noe på. Har du noen gang tenkt på det? Ja, bare én måte. Og det er å få vedkommende til selv å ville gjøre det.

Husk, det er ingen annen mulighet.

Naturligvis kan du få en mann til å ville gi deg klokken sin hvis du stikker en pistol inn mellom ribbenene på ham. Du kan få dine ansatte til å samarbeide – til du snur ryggen til – ved å true med oppsigelse. Du kan få et barn til å adlyde ved å slå eller true. Men disse grove metodene har høyst uønskede bivirkninger.

Den eneste metoden jeg kan bruke for å få deg til å gjøre noe, er å gi deg det du vil ha.

Hva ønsker du?

Sigmund Freud sa at alt du og jeg gjør har sin rot i to motiver: seksualdriften og selvhevdelsestrangen.

John Dewey, en av Amerikas fremste filosofer, sa det litt annerledes. Han sa at den dypeste driften i menneskenaturen er *ønsket om å føle seg viktig*. Husk uttrykket «ønsket om å føle seg viktig». Dette er helt sentralt. Du kommer til å høre mye om det i denne boken.

Hva er det du ønsker? Ikke så mange ting, men de få ønskene du har, vil du stå fast på til det siste. De fleste mennesker ønsker ting som dette:

1. Helse og et langt liv. 2. Mat. 3. Søvn. 4. Penger og det man kan få for penger. 5. Et liv etter dette. 6. Seksuell tilfredsstillelse. 7. At barna skal ha det godt. 8. Å føle at man betyr noe.

For de aller fleste av oss vil disse ønskene gå i oppfyllelse. Alle, unntatt ett. Men det er en lengsel – nesten like dyp og nesten like sterk som lysten på mat og søvn – som sjelden blir imøtekommet. Det er det Freud kalte «selvhevdelsestrangen». Det er det Dewey kaller «ønsket om å være viktig».

Lincoln begynte en gang et brev slik: «Alle liker komplimenter.» William James sa: «Den dypeste driften i menneskenaturen er trangen til å bli satt pris på.» Legg merke til at det ikke dreier seg om et «ønske» eller en «lyst» eller en «lengsel», det dreier seg om «trangen» til å bli satt pris på.

Det er snakk om en nagende og urokkelig menneskelig sult, og det sjeldne mennesket som ærlig tilfredsstillter denne sulten, vil holde folk i sin hule hånd og «til og med begravellesbyrået vil beklage når vedkommende dør».

Selvhevdelsestrangen er en av de viktigste skillene mellom mennesker og dyr. Da jeg vokste opp på en bondegård i Missouri, drev min far med oppdrett av edle Duroc Jersey-svin og kveg med hvite hoder. Vi pleide å delta med både griser og kyr på fesja i Midt-Vesten. Vi vant mange førstepremier. Min far hang medaljene opp på en tavle trukket med hvitt stoff, og når venner og andre besøkende kom til huset, hentet han den frem. Han holdt den ene enden og jeg den andre slik at alle skulle få se de blå premiebåndene.

Grisene brydde seg ikke om sløyfene de hadde vunnet. Men det gjorde far. Premiene ga ham en følelse av å bety noe.

Hvis våre forfedre ikke hadde hatt en sterk selvhevdelsestrang, ville sivilisasjonen vært umulig – vi ville vært som dyrene.

Det var ønsket om å bety noe som gjorde at en uutdannet, fattig handelsbetjent i grønnsaksbransjen fikk seg til å lese noen juridiske bøker han fant i bunnen av en kasse husholdningsgjensander han hadde kjøpt for femti cent. Du har nok hørt om ham, han het Lincoln.

Det var denne driften etter å bety noe som inspirerte Dickens til å skrive sine udødelige romaner. Den samme driften fikk den store arkitekten Sir Christopher Wren til å tegne de store katedralene – «symfonier i stein». Den samme trangten fikk Rockefeller til å skrape sammen millioner som han aldri brukte! Den fikk den rikeste familien på ditt hjemsted til å bygge seg et hus som var langt større enn det de egentlig trengte. Denne trangten får deg til å føle behov for å følge moten, kjøre siste modell av en bil og å snakke om de flinke barna dine.

Det er den samme driften som lokker mange jenter og gutter inn i gjenger og driver dem til kriminelle handlinger. Den gjennomsnittlige ungdomsforbryter er, ifølge politikommissær E. P. Mulrooney i New York, fylt av ego, og hans første ønske etter arresten er å få se de avisene som omtaler det som har gjort ham kjent. Straffen han har i vente er bare av fjern interesse så lenge han kan fryde seg over å oppta plass i avisene og bli avbildet på linje med idrettsstjerner, film- og fjernsynsfolk og politikere.

Fortell meg hvordan du opplever følelsen av å bety noe, og jeg skal fortelle deg hvem du er. Det bestemmer din karakter. Det avdekker det viktigste ved deg. John D. Rockefeller fikk for eksempel følelsen av å bety noe ved å kunne gi penger til å reise et sykehus i Beijing i Kina. Det skulle ta seg av tusener av mennesker han aldri hadde sett eller ville komme til å se. Dillinger på sin side hadde sin selvfølelse basert på at han var en forbryter, bankrøver og morder. Mens FBI-agenter var på jakt etter ham, raste han inn i et våningshus på en gård i Minnesota og sa: «Jeg er Dillinger!» Han var stolt av det faktum at han var Samfunnsfiende nummer én. «Jeg skal ikke gjøre dere noe, men jeg er Dillinger!» sa han.

Den avgjørende forskjellen mellom Rockefeller og Dillinger er hvordan de gikk frem for å få følelsen av å bety noe.

Historien er full av gode eksempler på berømte mennesker

som har slitt for å bevise sin egen betydning. Selveste George Washington ønsket å bli kalt «Hans Høyvelbårenhet, Presidenten av De forente stater». Og Columbus gjorde krav på tittelen «Havets Admiral og Visekonge av India». Katarina den store nektet å åpne brev som ikke bar påskriften «Hennes Keiserlige Majestet», og fru Lincoln i Det hvite hus for som en tiger på fru Grant og ropte: «Hvordan våger du å vise deg i mitt nærvær uten at jeg har bedt deg om det!»

Amerikanske rikfolk hjalp til med å finansiere admiral Byrds ekspedisjon til Antarktis i 1928 under den forutsetning at iskledde fjell ville bli oppkalt etter dem. Og Victor Hugo ønsket rett og slett at byen Paris skulle skifte navn til hans ære. Og Shakespeare, den største av alle diktere, prøvde å knytte høyere glans til navnet ved å få fremskaffet et våpenskjold for familien.

Folk kan iblant gjøre seg til invalider i sine forsøk på å oppnå sympati og oppmerksomhet, og for å få en følelse av å bety noe. Et eksempel er fru McKinley. Hun fikk en følelse av å bety noe ved å tvinge sin mann, USAs president, til å forsømme viktige statsaffærer for i stedet å holde seg til hennes sykeseng i timevis. Hun krevde at han satt med armen rundt henne for å lulle henne i søvn. Hun ga næring til sitt ønske om oppmerksomhet ved å forlange at han var til stede mens hun var hos tannlegen, og skapte en stormende scene fordi han en gang var nødt til å etterlate henne der, fordi han hadde en avtale med John Hay, utenriksministeren.

Forfatteren Mary Roberts Rinehart fortalte meg en gang om en sunn og frisk kvinne som ble invalid bare fordi hun ville oppnå følelsen av å «bety noe». «En dag var det gått opp for henne at årene var gått, og at hun kanskje stod overfor en lang rekke år hvor hun måtte være alene, uten håp om å bli gift. Hun krøp til sengs og ble liggende i ti år, mens hennes gamle mor pleiet henne, bar serveringsfat og annet opp til tredje etasje og ned igjen.

Så en dag var moren utslitt av stellet og strevet, og la seg ned og døde. Etter noen få uker stod den invalide opp av sengen, kledde på seg og begynte å leve et normalt liv igjen.»

Enkelte forskere mener at noen regelrett blir sinnssyke for, i sin galenskap, å oppnå det de mener er blitt nektet dem i livets harde virkelighet. På amerikanske sykehus er gruppen av pasienter med psykiske lidelser større enn alle andre pasientgrupper til sammen.

Hva er årsaken til sinnssykdommer?

Ingen kan besvare et så generelt spørsmål. Men vi vet at visse sykdommer som syfilis bryter ned hjerneceller, noe som til slutt kan føre til sinnssykdom. Faktisk kan halvparten av alle mentale lidelser tilbakeføres til slike fysiske årsaker som hjerneskadener, alkohol, giftige stoffer og ytre skader. Men den andre halvparten – og det er det påfallende! – blir sinnssyke uten at det tilsynelatende feiler dem noe. Etter grundige undersøkelser *post mortem*, kan man selv ikke med de skarpeste instrumenter finne noe som skulle tilsi at hjernen var mindre frisk enn din og min.

Hvorfor blir disse menneskene sinnssyke?

Jeg stilte spørsmålet til overlegen ved en av våre fremste psykiatriske institusjoner. Denne mannen, som hadde mottatt de høyeste grader og utmerkelser for sine kunnskaper på området, sa rett ut til meg at han ikke visste hvorfor folk ble sinnssyke. Ingen vet noe med sikkerhet. Men han sa at mange som blir sinnssyke oppnår en følelse av å bety noe som de tidligere ikke har klart å oppnå i virkelighetens verden. Så fortalte han meg denne historien:

«Jeg hadde en pasient nettopp som hadde hatt et tragisk ekteskap. Hun ønsket seg kjærlighet, seksuell tilfredsstillelse, barn og sosial anseelse. Men livet nektet henne alt dette. Mannen elsket henne ikke, han nektet endog å spise sammen med henne og forlangte at hun skulle servere ham måltidene på hans rom i andre

etasje. Hun hadde ingen barn og ingen sosial posisjon. Hun ble gal, og i sin egen forestillingsverden skilte hun seg fra mannen og tok sitt pikenavn tilbake. Nå tror hun at hun er giftet inn i den engelske adel og hun forlanger å bli kalt Lady Smith.

«Og hver natt innbiller hun seg at hun føder barn. Hver morgen sier hun til meg: 'Doktor, jeg fikk et barn i natt.' En gang hadde alle hennes drømmeskip havarert på livets klippe. Men på galskapens solfylte fantasiøyer seilte alle hennes fullriggere inn i havnen med vind i seilene.»

Tragisk? Å, jeg vet ikke. Legen hennes sa til meg: «Hvis jeg kunne strekke ut hånden og helbrede hennes sinnssykdom, så ville jeg ikke gjøre det. Hun er langt lykkeligere slik hun har det nå.»

Hvis noen virkelig hungrer slik etter følelsen av å bety noe at de likefrem blir sinnssyke for å oppnå det, tenk hvilke mirakler du og jeg kan få til ved å gi folk ærlig anerkjennelse på denne siden av galskapens grenser.

En av de første i amerikansk forretningsliv som tjente over en million dollar i året (mens det ikke fantes inntektsskatt, og en lønn på femti dollar uken ikke var så verst), var Charles Schwab. Han ble plukket ut av Andrew Carnegie til å bli den første sjefen for det nystiftede United States Steel Company i 1921, da Schwab bare var 38 år gammel. (Senere forlot Schwab U.S. Steel for å overta Bethlehem Steel som var i vanskeligheter, og gjenskapte det til å bli et av de mest innbringende konserner i USA.)

Hvorfor betalte Andrew Carnegie en million dollar i året til Charles Schwab, mer enn tre tusen dollar pr. dag? Hvorfor? Fordi Schwab var et geni? Nei. Fordi han visste mer om stålproduksjon enn noen annen? Tøv. Charles Schwab fortalte meg at han hadde flere folk som jobbet for seg, som visste mer om stålproduksjon enn han selv gjorde.

Schwab fortalte at han ble så godt betalt mest på grunn av sin

evne til å behandle mennesker. Jeg spurte ham hvordan han gjorde det. Her er hans hemmelighet med hans egne ord – ord som burde støpes i bronse og henges på veggen i alle hjem og skoler, hver butikk og hvert kontor i landet – ord som ethvert barn burde lære seg i stedet for å kaste bort tiden på å bøye latinske verb og pugge den årlige nedbørsmengde i Brasil – ord som ville omskapt ditt og mitt liv, hvis vi bare hadde levd etter dem:

«Jeg tror mine evner til å vekke entusiasme blant mine medarbeidere er min viktigste egenskap,» sa Schwab. «Og den beste måten å oppnå det på hos et menneske er gjennom anerkjennelse og oppmuntring.

Det er intet som dreper ambisjonene mer hos et menneske enn kritikk fra overordnede. Jeg kritiserer aldri noen. Jeg tror på å gi et menneske inspirasjon til å arbeide. Derfor er jeg opptatt av å skryte, men avskyr å finne feil. Er det noe jeg liker, så er jeg hjertelig i anerkjennelsen og raus i rosen.»

Det var det Schwab gjorde. Men hva gjør gjennomsnittsmennesket? Nøyaktig det motsatte. Er det noe de ikke liker, lar de det gå ut over underordnede. Er det noe de liker, sier de ingenting.

«I mitt liv har jeg kommet i kontakt med mange betydningsfulle mennesker omkring i verden,» sa Schwab. «Men jeg har aldri truffet et menneske, uansett hvor viktig stilling vedkommende hadde, som ikke gjorde en bedre jobb og anstrengte seg mer, inspirert av anerkjennelse, enn han noen gang ville gjort om han var utsatt for kritikk.»

Det, mente han oppriktig, var en av de mest iøynefallende årsaker til Andrew Carnegies fenomenale suksess. Carnegie skrøt av sine medarbeidere både privat og offentlig.

Carnegie ønsket endog å få de rosende ordene skrevet på gravsteinene til folk. Han laget denne gravskriften over seg selv: «Her hviler en som visste å omgi seg med menn som var flinkere enn ham selv.»

Oppriktig anerkjennelse var også John D. Rockefellers hemmelighet. En av hans kompanjonger, Edward T. Bedford, tapte en million dollar på firmaets vegne på en dårlig handel i Latin-Amerika. John D. kunne ha gitt kritikk, men han visste at Bedford hadde gjort sitt beste – og han lot saken falle uten et ord. Rockefeller fant isteden noe han kunne skryte av: Han gratulerte Bedford med at han klarte å redde 60 prosent av de pengene han hadde investert. «Strålende,» sa Rockefeller. «Så godt som det klarer vi oss ikke alltid her oppe hos oss.»

Blant mine mange klipp har jeg ett med en historie som jeg vet aldri hendte, men som illustrerer en sannhet. Derfor kommer den her:

Ifølge denne historien satte en bondekone frem en haug med høy for arbeidskarene ved slutten av en anstrengende dag. Da de indignert spurte om hun var blitt gal, svarte hun: «Hvordan kunne jeg vite at dere la merke til hva jeg satte frem for dere? Jeg har laget mat for dere mannfolk i tjue år. Og ikke en eneste gang har jeg hørt noe som skulle tyde på at dere spiste noe annet enn høy.»

For noen år siden ble det foretatt en undersøkelse blant kvinner som hadde forlatt hjemmene sine. Hva tror du man fant ut var den mest alminnelige grunnen til at de forlot hjemmene? Det var «mangel på anerkjennelse». Og jeg tør vedde på at en undersøkelse blant menn som forlater hjemmet, ville gi det samme resultat. Vi tar ofte våre ektefeller med en slik selvfølge at vi aldri gir uttrykk for at vi setter pris på dem.

En av studentene våre fortalte om et ønske hans kone hadde kommet med. Hun og en gruppe kvinner i menigheten var gått i gang med et «selvforbedringsprosjekt». Hun ba sin mann om å sette opp en liste på seks ting han mente hun kunne gjøre for å bli en bedre kone. I klassen sa han: «Jeg var overrasket over et slikt spørsmål. Alvorlig talt ville det vært enkelt for meg å sette opp en

slik liste over seks ting jeg gjerne så ble forandret hos henne – og hun kunne vel ha laget en liste over tusen ting hun gjerne hadde sett kunne endres hos meg – men jeg gjorde det ikke. Jeg sa til henne: 'La meg tenke over det og gi svar i morgen.'

Neste morgen stod jeg opp tidlig, ringte til blomsterbutikken og fikk dem til å sende seks røde roser til min kone med et kort med følgende tekst: 'Jeg kan ikke komme på seks ting jeg vil ha endret hos deg. Jeg elsker deg slik du er.'

Da jeg kom hjem den kvelden, hvem tror du tok imot meg i døren? Nettopp, min kone. Hun var nesten på gråten! Det er helt unødvendig å si at jeg var fryktelig glad for at jeg ikke hadde laget en slik kritikklister som hun hadde bedt om.

Neste søndag i kirken, etter at hun hadde fortalt sine venninner om hvilket svar hun hadde fått, kom en rekke av damene bort til meg og sa: 'Det er den mest omtenkssomme handling jeg noen gang har hørt om.' Det var da jeg forstod anerkjennelsens makt.»

Florenz Ziegfeld, en av de mest fremstående teaterprodusentene på Broadway, oppnådde sin posisjon ved sin strålende evne til å «glorifisere den amerikanske piken». Gang på gang fikk han fatt i jenter som ingen mann noen gang hadde snudd seg etter to ganger, og omskapte dem til mystiske og forførende skapninger på scenen. Han kjente anerkjennelsens og tiltroens makt, han fikk kvinner til å føle seg vakre takket være den makt som lå i hans ridderlighet og hensynsfullhet. Han var praktisk, han hevet korpikenes lønn fra tretti til så mye som hundre og syttifem dollar i uken. Og han var galant: På premierenkveldene sendte han telegrammer til revyens stjerner og store buketter med *American Beauty*-roser til alle korpikene.

En gang forsøkte jeg å faste og gikk seks døgn uten mat. Det var ikke så vanskelig. Jeg var mindre sulten mot slutten av den sjette dagen enn jeg var ved slutten av den andre. Men jeg vet, som du, at folk ville føle seg som kriminelle hvis de hadde latt

familien eller ansatte gå i seks døgn uten mat. Derimot kan de la dem gå i seks døgn, seks uker, iblant seksti år uten å gi dem den hjertelige anerkjennelsen som de ønsker seg nesten like sterkt som de ønsker mat.

Da Alfred Lunt, en av sin tids fremste skuespillere, spilte hovedrollen i *Reunion in Vienna*, sa han: «Det er intet jeg trenger mer enn næring til min selvfølelse.»

Vi gir fysisk næring til våre barn, våre venner og våre ansatte, men hvor ofte gir vi føde til selvfølelsen deres? Vi forsyner dem med roastbiff og poteter for å bygge opp energien, men vi glemmer å gi dem vennlige, anerkjennende ord som ville sitte i erindringen gjennom mange år, som musikk fra morgenstjernen.

Paul Harvey fortalte i et av sine radioprogrammer hvordan oppriktig ros kan forandre et menneskes liv. Han fortalte hvordan en lærer i Detroit for mange år siden ba Stevie Morris hjelpe henne med å finne en mus som hadde stukket seg bort i klasserommet. Hun visste å anerkjenne en evne ingen andre i rommet var utstyrt med fra naturens hånd: Et fabelaktig par ører i stedet for de øyne han ikke så med. Men dette var første gang Stevie hadde fått anerkjennelse for disse talentfulle ørene sine. Nå, mange år senere, sier han at denne anerkjennelsen fra lærerens side ble begynnelsen på et nytt liv. Fra da av utviklet han sin hørsels gave. Og under kunstnernavnet Stevie Wonder ble han en av de fremste popsangerne og sangforfatterne i syttiårene.

Noen lesere vil nå kanskje blåse og si: «Tøys! Smiger har jeg selv prøvd. Og det virket aldri – i alle fall ikke overfor intelligente mennesker.»

Naturligvis hjelper ikke smiger stort på fornuftige mennesker. Det er falskt, selvgodt og uærlig. Smiger burde alltid mislykkes, og gjør det som oftest. Sant nok er noen mennesker så sultne på anerkjennelse at de er villige til å svelge hva enn det skulle være, slik et utsultet menneske ville spise gress og småmark.

Selv dronning Victoria lot seg smigre. Statsminister Benjamin Disraeli vedgikk at han smurte tykt på med smiger når han hadde med dronningen å gjøre. Han «smurte på med murskje», for å bruke hans egne ord. Men Disraeli var en av de mest dannede, slepne og smidige menn som noen gang styrte det omfangsrike britiske imperium. Han var et geni på dette feltet, og det han lyktes med ville ikke nødvendigvis være like vellykket for deg og meg. I det lange løp vil smiger skade mer enn det gagnar. Smiger er falskneri, og i likhet med falske penger vil det til slutt skaffe deg problemer hvis du gir det til andre.

Forskjellen på ros og smiger? Ganske enkelt at det ene er oppriktig og det andre falskt. Det ene kommer fra hjertet, det andre kommer fra munnen. Det ene er uselvisk, det andre er det ikke. Det ene blir anerkjent i alle sammenhenger, det andre fordømt.

Nylig så jeg en byste av den meksikanske helten general Alvaro Obregon i Chapultepec-slottet i Mexico City. Under bysten var det hugget inn disse visdomsordene fra generalen: «Frykt ikke den fiende som angriper deg, men frykt de venner som smigrer deg.» Nei! Nei! Nei! Jeg går ikke inn for smiger. Langt ifra. Jeg snakker om en ny livsform. La meg gjenta: Jeg snakker om en ny livsform!

Kong Georg V hadde en serie leveregepler festet på veggen i kontoret i Buckingham Palace. En av dem lød slik: «Lær meg til verken å yte eller motta billig skryt.» Det er nettopp hva smiger er: billig skryt. Jeg leste engang en definisjon på smiger det kanskje er verd å gjenta: «Smiger er å fortelle et menneske nøyaktig hva det tror om seg selv.»

«Bruk hvilket språk du vil,» sa Ralph Waldo Emerson, «du kan aldri si annet enn hvem du er.»

Hvis alt vi hadde å gjøre var å smigre, ville alle ha klart det godt, og vi ville alle vært eksperter på medmenneskelige relasjoner.

Når vi ikke er direkte opptatt av å tenke på et bestemt problem,

bruker vi normalt omkring 95 prosent av tiden til å tenke på oss selv. Hvis vi nå sluttet å tenke på oss selv en stund og begynte å tenke på andre menneskers gode sider, ville vi ikke være tvunget til å hengi oss til smiger så billig og falskt at det synes lenge før vi får ordene ut av munnen.

En av de mest neglisjerte dyder i dagliglivet er anerkjennelse og ros. Vi glemmer å rose vår sønn eller datter når han eller hun kommer hjem med gode karakterer, og vi glemmer å rose våre barn når de for første gang lykkes i å bake en kake eller snekre en fuglekasse. Ingenting gleder et barn mer enn foreldrenes ros og anerkjennelse for slike ting.

Neste gang du nyter en filet mignon på restaurant, send noen ord inn til kjøkkenet for å si at den var utmerket tillaget. Og når en utslitt ekspeditør viser deg utsøkt høflighet, vær så snill å si det!

Enhver prest, foredragsholder eller andre som taler, vet hvor lite oppmuntrende det er ikke å få noen form for anerkjennelse etter at man har snakket til et publikum.

Anerkjennelse er minst like viktig for kontorarbeidere, butikkarbeidere og fabrikkarbeidere, som det er for venner og familie. Vi må aldri glemme at alle mennesker vi forholder oss til, er mennesker med trang til anerkjennelse. Det er verdipapirer enhver begjærlig griper.

Prøv å etterlate deg spor av små takknemlighetsgnister på din daglige vei. Du vil bli overrasket av hvordan de kan tenne små vennskapsflammer som kan flomme som et fyr ved neste visitt.

Pamela Dunham fra New Fairfield i Connecticut, hadde som en del av sitt ansvarsområde å passe på at en vaktmester gjorde jobben sin skikkelig. Det gjorde han ikke, og de andre ansatte hånte ham ved å kaste søppel i gangene for å vise ham hvilken slett jobb han gjorde. Det var så ille at produktiv tid gikk til spille i bedriften.

Uten hell forsøkte Pamela å motivere dette mennesket til å gjøre jobben sin ordentlig. Hun la merke til at han en gang imellom faktisk gjorde et stykke godt arbeid, og hun gjorde et nummer av å rose ham slik at de andre hørte det. Hver dag gjorde han fremskritt og snart gjorde han hele jobben sin riktig bra. Han ble også gjenstand for anerkjennelse og ros. Oppriktig ros skapte de resultater som kritikk og hån aldri maktet.

Å såre mennesker er ikke bare til ingen nytte, det er aldri nødvendig. Det er et gammelt sannhetsord jeg har klippet ut og festet til speilet slik at jeg ikke kan unngå å se det hver dag:

«Jeg skal vandre denne vei kun én gang. Alt godt jeg kan gjøre, all vennlighet jeg kan utvise overfor mennesker, la meg gjøre det nå. La meg ikke utsette eller overse det. For jeg skal ikke gå denne vei igjen.»

Emerson sa: «Enhver jeg møter er meg overlegen på en eller annen måte. På dette punkt kan jeg lære av ham.»

Hvis det var tilfellet for Emerson, er det ikke grunn til å tro at det tusen ganger mer er sant for deg og meg? La oss holde opp med å tenke på hva vi har oppnådd, hva vi ønsker oss. La oss finne frem til den andres gode sider. Så kan vi glemme smigeren. Gi ærlig og oppriktig ros. Vær hjertelig i anerkjennelsen og raus i rosen, og folk vil glede seg over dine ord og gjenta dem for seg selv livet ut – lenge etter at du selv har glemt dem.

PRINSIPP 2

Gi ærlig og oppriktig ros.

«Den som kan gjøre dette,
har hele verden med seg.
Den som ikke kan det,
vandrer ensom»

Jeg dro ofte på fisketurer opp til Maine om sommeren. Selv er jeg meget glad i jordbær med fløte, men jeg har funnet ut at av en eller annen grunn foretrekker fisken meitemark. Så når jeg var ute for å fiske tenkte jeg ikke på hva jeg selv likte, men på hva fiskene likte. Jeg satte ikke jordbær og fløte på kroken. Derimot lot jeg en mark eller en gresshoppe henge for øynene på fisken og sa: «Ville du ikke like å ha dette?»

Hvorfor ikke bruke den samme fornuften når vi skal fiske mennesker?

Det var det Lloyd George, den britiske statsministeren under den første verdenskrig, gjorde. Da han ble spurt hvordan han klarte å holde seg ved makten etter at de andre lederne – Wilson, Orlando og Clemenceau – var utestengt og glemt, svarte han at grunnen måtte være at han hadde lært at det var nødvendig å agne kroken slik at det passer fisken.

Hvorfor snakke om hva vi vil? Det er barnslig. Naturligvis er du interessert i det du vil. Det er du bestandig. Men ingen andre er det. Vi andre er som deg: Vi er interessert i det vi vil. Den eneste måten man kan påvirke andre mennesker på, er derfor å snakke om hva de vil og vise dem hvordan de kan oppnå det.

Husk det i morgen når du prøver å få noen til å gjøre et eller annet. Hvis du for eksempel vil at dine barn ikke skal røke, ikke hold preken for dem, snakk ikke om hva du vil, men påpek at

sigarettene kan komme til å hindre dem i å komme på fotballaget eller vinne sekstimeteren.

Dette er det lurt å huske, uansett om det er barn eller kalver eller sjimpanser man har med å gjøre. Et eksempel: En dag forsøkte Ralph Waldo Emerson og hans sønn å få en kalv inn i fjøset. De begikk den meget alminnelige feil: Emerson dyttet og sønnen dro. Men kalven gjorde akkurat det de gjorde, nemlig å tenke på det den selv ville. Derfor strittet han imot med stive ben og nektet å forlate engen. Den irske hushjelpen så på mens de strevde. Hun kunne ikke skrive artikler eller bøker, men – i alle fall denne gangen – hadde hun mer forstand enn Emerson hadde. Hun tenkte på hva kalven ville, stakk en moderlig finger inn i munnen på kalven og lot den suge mens hun i all enkelthet leiet den inn i fjøset.

Enhver handling du har utført siden den dag du ble født, har vært en frukt av noe du ville. Hva med den gang du ga en stor gave til Røde Kors? Intet unntak. Du ga penger til Røde Kors fordi du ville gi en hjelpende hånd, og fordi du ønsket å gjøre en god og uselvisk gjerning. «Det dere gjorde mot en av disse mine minste brødre, gjorde dere mot meg.»

Hvis du ikke hadde ønsket den følelsen mer enn du ønsket pengene, ville du ikke ha gitt dem fra deg. Naturligvis kan du ha gitt gaven fordi du ville følt det pinlig å si nei eller fordi en kunde ba deg om å gjøre det. Men én ting er sikkert. Du ga bidraget fordi du ville noe.

Harry A. Overstreet sier i sin fremragende bok *Influencing Human Behavior*: «Handling springer ut av våre fundamentale ønsker, og det beste råd man kan gi en som vil overbevise noen om noe, det være seg i forretningslivet, hjemme, på skolen eller i politikken, er dette: Skap først og fremst et ønske hos den andre. Den som kan gjøre dette har hele verden med seg. Den som ikke kan det, vandrer ensom.»

Andrew Carnegie, den fattige skotten som startet med to cent i timen og endte med å gi bort 365 millioner dollar, lærte tidlig i livet at den eneste måten man kan påvirke mennesker på er ved å snakke om det den andre er opptatt av. Han gikk på skole i bare fire år, men likevel lærte han seg å behandle mennesker.

For å illustrere dette: Hans svigerinne var sykkelig bekymret for sine to sønner. De var på Yale og var så opptatt med sine egne ting at de helt glemte å skrive hjem og brydde seg åpenbart ingenting om morens brev.

Carnegie veddet hundre dollar på at han ville få svar på røde rappen, uten engang å be om det. Han skrev et hyggelig brev til sine nevøer, og nevnte i forbifarten at han vedla en femdollar-seddel.

Men han unnlot å legge pengene i konvolutten.

Tilbake kom et brev som takket «Kjære onkel Andrew» for hans hyggelige brev og – du kan fullføre historien selv. Et annet eksempel kommer fra Stan Novak fra Cleveland i Ohio, som har deltatt på våre kurs. En kveld kom Stan hjem fra jobben og fant sin yngste sønn Tim liggende på stuegulvet mens han sparket og hylte. Han skulle begynne i barnehagen dagen etter og protesterte alt han maktet. Stans normale reaksjon ville vært å sende ungen inn på rommet sitt og fortelle ham at han bare hadde å forberede seg på å gå i barnehagen. Men Stan forsto den kvelden at dette ikke ville nytte noe særlig. Han satte seg ned og tenkte: «Hvis jeg var Tim, hvorfor ville jeg ikke juble over å kunne gå i barnehagen?» Han og kona laget så en liste over alle de morsomme tingene Tim kunne gjøre der – fingermale, synge sanger, få nye venner. Så satte de i gang: «Alle sammen satte seg til ved kjøkkenbordet og fingermalte – min kone Lil, min andre sønn Bob og jeg – og vi hadde det festlig. Snart korn Tim tittende rundt hjørnet, og snart var han med han også. 'Å, nei, du må gå i barnehagen først for å lære fingermaling!' Med all den entusiasme jeg

kunne oppdrive, fortalte jeg om alt det som stod på listen over all moroa i barnehagen. Neste morgen trodde jeg at jeg var førstemann på bena. Jeg gikk ned i første etasje og fant Tim i dyp søvn i stuestolen. 'Hva gjør du her,' spurte jeg. 'Jeg venter på å komme til barnehagen. Jeg har ikke lyst til å komme for sent.' Familiens entusiasme hadde fått Tim til å ønske seg dette så hjertelig at ingen trusler eller diskusjoner kunne ha oppnådd noe tilsvarende.»

I morgen har du kanskje behov for å overbevise noen om noe. Før du tar ordet, tenk igjennom for deg selv: «Hvordan skal jeg få dette mennesket til selv å ønske det?»

Spørsmålet vil hindre oss i å havne i ubesindige situasjoner der vi prater i vei om våre egne ønsker.

En gang leide jeg en stor konferansesal i et New York-hotell for å holde en serie foredrag.

Ved begynnelsen av sesongen fikk jeg plutselig vite at jeg måtte betale nesten tre ganger så mye som før i leie. Denne beskjeden nådde meg etter at billettene var trykt og distribuert og alle annonsene var rykket inn.

Naturligvis hadde jeg ikke lyst til å betale tillegget. Men hva tjente det til å fortelle hotellet hva jeg hadde lyst til? De var bare interessert i det de selv ville. Noen dager senere gikk jeg til hotell-direktøren. «Jeg ble litt sjokkert da jeg fikk brevet Deres,» sa jeg, «men jeg kritiserer ikke Dem på noen måte. Hvis jeg hadde vært i Deres stilling ville jeg sikkert ha skrevet et tilsvarende brev. Deres plikt som direktør på dette hotellet er å tjene så mye som mulig. Gjør De ikke det, vil de bli oppsagt, og De ville fortjene og bli det. La oss nå sette ned på papiret alle de fordelene og ulempene det ville ha for Dem, om De insisterer på denne prisøkningen.»

Så tok jeg et brevark og dro en strek nedover på midten og satte «Fordeler» på den ene og «Ulemper» på den andre siden.

Under overskriften «Fordeler» skrev jeg, «Konferansesalen le-

dig». Så sa jeg: «De vil ha den fordelene at De vil ha salen fri til disposisjon for utleie til dansearrangementer eller konferanser. Det ville være en stor fordel for Dem, med arrangementer som ville være langt mer innbringende enn en serie foredrag. Hvis jeg binder opp salen for tjue kvelder, betyr det sikkert at De taper en god del inntekter.

La oss se på ulempene. For det første vil De, i stedet for å øke inntektene på meg, minske dem. Faktisk vil De tape dem helt, fordi jeg overhodet ikke kan betale det De forlanger. Derfor blir jeg nødt til å holde foredragene et annet sted.

De vil få en annen ulempe også. Disse foredragene har trukket flokker av velutdannede og kultiverte mennesker til hotellet. Det er god reklame for Dem, ikke sant? Selv om De brukte fem tusen dollar på annonser i avisene, ville De likevel ikke ha klart å få like mange mennesker til å komme og ta en titt på hotellet Deres, som jeg klarer å få hit ved disse foredragene. Det betyr mye for hotellet, ikke sant?»

Mens jeg snakket skrev jeg disse to «ulempene» inn på arket der de hørte hjemme, ga papiret over til direktøren og sa: «Jeg vil at De skal tenke nøye igjennom de fordeler og ulemper De vil ha av dette, og så gi meg beskjed om hva De har bestemt.»

Neste dag mottok jeg et brev som opplyste at leien ville bli øket med bare 50 prosent, mot de opprinnelige 300 prosent.

Husk at jeg oppnådde dette uten på noen direkte måte å si hva jeg ønsket. Jeg snakket hele tiden om hva den andre ønsket og hvordan han kunne oppnå det.

Tenk deg at jeg hadde valgt den mest vanlige menneskelige reaksjon, stormet inn på hans kontor og sagt: «Hva er det De mener med å heve leien med 300 prosent når De vet at billettene er trykt og annonsene har stått i avisen? Tre hundre prosent! Vanvittig! Absurd! Jeg nekter å betale!»

Hva ville hendt da? Det ville oppstått en hissig diskusjon – og

du vet hva resultatet ville blitt. Selv om jeg hadde kunnet overbevise ham om at han gjorde en feil, ville hans stolthet ha gjort det vanskelig for ham å trekke seg tilbake og gi seg.

Her er et av de beste rådene som noen gang er gitt når det gjelder det å komme godt ut av det med andre mennesker: «Hvis det finnes én vei til suksess,» sa Henry Ford, «så er det evnen til å gå inn på andre menneskers synspunkter og se tingene fra den andres synsvinkel så vel som fra sin egen.»

Dette er så godt at vi gjentar det: «*Hvis det finnes én vei til suksess, så er det evnen til å gå inn på andre menneskers synspunkter og se tingene fra den andres synsvinkel så vel som fra sin egen.*»

Dette er så enkelt, så opplagt, at alle burde se fornuften i det ved første øyekast: Likevel overser 90 prosent av jordens befolkning dette faktum 90 prosent av tiden.

Et eksempel? Se igjennom brevene du finner i neste post, og du vil se at de fleste av dem bryter denne viktige fornuftsregelen. Ta for eksempel dette, skrevet av lederen for radioreklame i et stort reklamebyrå med kontorer spredt omkring på hele det amerikanske kontinentet. Det ble sendt rundt til sjefene i alle landets radiostasjoner. (Mine egne bemerkninger setter jeg i parentes.)

*Mr. John Blank,
Blankville
Indiana*

*Kjære Mr. Blank,
Vårt firma ønsker å beholde stillingen som et ledende radioreklamebyrå.*

(Hvem bryr seg om hva dette firmaet vil? Jeg er opptatt av mine egne problemer. Banken har sagt opp lånet på huset, insekter truer med å ødelegge stokkrosene, kursene på børsen falt kraftig

i går, jeg nådde ikke 8.15-toget i morges, jeg var ikke invitert til selskapet hos Jones i går, legen forteller meg at jeg har for høyt blodtrykk, nevritt og flass. Og hva skjer? Jeg kommer ned på kontoret, åpner posten og så er det en eller annen tulling i New York som preker om hva firmaet hans ønsker seg. Blæ! Hvis han bare visste hvilket inntrykk et slikt brev gjør, ville han ha trukket seg fra reklamebransjen og begynt å produsere saueull!)

Vårt byrås reklameinnslag er en hjørnestein for radiostasjonene, og vi står fremdeles på toppen blant radioreklamebyråene.

(Du er stor og rik og på toppen, sier du? Og hva så? Jeg bryr meg ikke filla om du er like stor som General Motors, General Electric og generalstaben i hæren til sammen. Hvis du hadde hatt like mye vett som en halvgal kylling, ville du forstått at jeg er interessert i hvor stor jeg er, ikke i hvor stor du er. Alt ditt snakk om suksess gjør meg bare liten og uviktig.)

Vi ønsker å forsyne våre kunder med det siste innenfor radiomarkedsføring.

(Dere ønsker! Dere ønsker! Ditt fantasiløse esel! Jeg er ikke interessert i hva dere ønsker eller hva Amerikas president ønsker. La meg si deg en gang for alle at jeg er interessert i det jeg ønsker – og du har ikke sagt ett ord om det ennå, i dette absurde brevet ditt.)

Vil De derfor føre opp vårt firma på Deres preferanseliste for ukentlig informasjon om Deres stasjons virksomhet, med alle detaljer som vil være til nytte for vårt byrå for fornuftig bestilling av sendetider.

(«Preferanseliste.» At du tør! Du får meg til å føle meg ubetyde-

lig ved preket om firmaet ditt – og så ber du meg plassere deg på en «preferanseliste» og du sier ikke «vennligst» engang.)

En omgående bekreftelse på dette brevet, sammen med opplysninger om hva De har «gjort» i det siste, vil være til gjensidig nytte.

(Idiot! Du sender meg et billig, masseprodusert brev – strødd omkring som bladene om høsten – og så har du mot til å be meg, som er bekymret for pantelånet, storkrosene og blodtrykket, å sette meg ned og diktere et personlig brev der jeg bekrefter mot-takelsen av brevet – og du ber meg gjøre det «omgående». Hva mener du med «omgående»? Vet du ikke at jeg har det like tra-velt som deg – eller, at jeg liker å tro at jeg har det. Og når vi er inne på det, hvem har gitt deg den guddommelige rett til å gi meg ordre? ... Du sier at det ville være til «gjensidig nytte». Ende-lig begynner du å se tingene fra min side. Men det står ikke stort om hvilken nytte jeg kan ha av dette.)

Vennlig hilsen

John Doe

Direktør i radioavdelingen

P.S. Det vedlagte klippet fra Blankville journal vil være av interesse for Dem, og De vil kanskje være interessert i å sende det på Deres radio. DS.

(Endelig, her nede på slutten nevner du noe som kan løse et av mine problemer. Hvorfor begynte du ikke brevet ditt med det? Men hva spiller det forresten for rolle? En reklamemann som kan prestere sånt vrøvl som dette, er det noe alvorlig galt med. Du trenger ikke noe brev om hva vi har gjort i det siste. Det du tren-ger er medisinsk behandling.)

Når et menneske som er engasjert på heltid i reklame og som fremstår som ekspert på det å påvirke mennesker til å handle – når *de* skriver et brev som dette, hva kan vi så vente av slakteren, bakeren eller bilreparatøren?

Her er et annet brev, skrevet av bestyreren av en stor frakttterminal til en elev ved et av våre kurs, Edward Vermylen. Hvilken virkning hadde dette på mottakeren? Les det først, så skal vi se.

*A. Zerega's Sons, Inc.
28 Front St.
Brooklyn, N.Y. 11201
Att: Mr. Edward Vermylen*

Arbeidet ved vår avdeling for utgående gods blir sterkt hindret ved at en betydelig del av varene leveres til oss på sen ettermiddagstid. Dette forholdet medfører opphoping av varer, overtid for en del av våre medarbeidere, forsinkelser for lastebilene og iblant forsinkelser av godset. 10. november klokken 16.20 mottok vi fra Deres firma 510 kulli.

Vi anmoder om Deres samarbeid for å kunne overkomme uønskede virkninger av sent ankommet fraktgods. Tør vi be om at De når De har store mengder gods å levere, enten prøver å få bilene hit med varene tidligere på dagen, eller sørger for at deler av godset blir levert om formiddagen?

Fordelen for Dem med en slik ordning vil være raskere ekspedering av bilene deres, og garanti for at varene kommer videre samme dag som vi mottar dem.

*Ærbødigst
J... B ...
Bestyrer*

Etter å ha lest dette brevet sendte Velmylen, som var salgssjef i A. Zerega's Sons, Inc., brevet til meg med følgende kommentar:

«Dette brevet virket mot sin hensikt. Brevet begynner med å beskrive terminalens problemer, noe vi ikke er særlig interessert i. Så blir vi bedt om å samarbeide, uten tanke på om dette ville passe oss eller ikke. Og så, i siste avsnitt, nevner man at hvis vi samarbeidet om en ny ordning, ville det bety raskere frigjøring av våre lastebiler og garantert videreforsendelse av varene samme dag.»

La oss se om vi ikke kan forbedre brevet ved litt omskrivning. La oss ikke kaste bort tiden på å snakke om våre egne problemer. Som Henry Ford påpeker, «la oss gripe tak i den andres synspunkt og se tingene fra den siden, og ikke bare fra vår egen».

Her har vi en revidert versjon av brevet. Det er kanskje ikke den beste, men det er vel en forbedring?

*Mr. Edward Vermylen
c/o A. Zerega's Sons, Inc.
28 Front St.
Brooklyn, N.Y. 11201*

*Kjære Mr. Vermylen,
Deres firma har vært en av våre beste kunder i fjorten år. Vi er takknemlig for at De bruker våre tjenester, og vi er opptatt av at vi kan gi Deres firma den raske og effektive service De fortjener. Dessverre har det vist seg umulig å imøtekomme dette når lastebilene Deres ankommer vår terminal med store mengder gods så sent på ettermiddagen som tilfellet var 10. november. Hvorfor? Fordi så mange andre kunder også leverer varer sent på ettermiddagen. Det skaper naturligvis opphoping, noe som betyr at lastebilene Deres blir stående i terminalen i lengre tid, og iblant fører det til forsinkelse av godset.*

Det er beklagelig, men det kan unngås. Hvis De kunne levere deler av godset om morgenen, ville lastebilene bli tatt hånd om med en gang, godset ville bli ekspedert umiddelbart og våre ansatte kunne komme tidligere hjem til en deilig middag med den makaronien og spagettien som Deres firma produserer.

Men uansett når De leverer varer til oss, vil vi med glede gjøre alt for å kunne ekspedere Dem raskt.

Vi vet at De har det travelt, så vi trenger ikke noe svar på dette brevet.

Vennlig hilsen

J B

Bestyrer

Barbara Anderson, som arbeidet i en bank i New York, ville flytte til Phoenix i Arizona på grunn av sønnens helse. Med utgangspunkt i de prinsippene hun hadde lært på våre kurs, skrev hun følgende brev til tolv banker i Phoenix:

Mine ti års bankerfaring burde interessere en bank i ekspansjon, slik som Deres. I en rekke forskjellige funksjoner innenfor Bankers Trust Company i New York, frem til min nåværende stilling som filialsjef, har jeg samlet erfaring og trening i alle bankrutiner, inkludert forbindelse med fond, kreditter, lån og administrasjon.

Jeg vil flytte til Phoenix i mai, og jeg er sikker på at jeg kan bidra til å øke veksten og fortjenesten. Jeg vil oppholde meg i Phoenix i en uke fra 3. april, og ville sette pris på muligheten til å vise hva jeg kan bidra med.

Vennlig hilsen

Barbara L. Anderson

Tror du hun fikk noen reaksjon? Elleve av de tolv bankene inviterte henne til samtale, og hun kunne velge hvilken bank hun ville begynne i. Hvorfor? Hun var ikke opptatt av hva *hun* ønsket, men skrev i brevet hvordan hun kunne hjelpe *dem*. Hun fokuserte på *deres* ønsker, ikke sine egne.

Tusener av salgsfolk trasker trette, motløse og underbetalte rundt i gatene. Hvorfor? Fordi de alltid bare tenker på hva de selv ønsker. De innser ikke at verken du eller jeg egentlig ønsker å kjøpe noe som helst. Hvis vi gjorde det, ville vi gå og kjøpe det. Men vi er alle bestandig opptatt av å løse våre problemer. Og hvis en selger kunne vise oss hvordan hans varer eller tjenester kunne løse noen av dem for oss, ville han ikke være nødt til å selge det til oss. Vi ville kjøpe det. Kunder ønsker å føle at de kjøper noe – ikke blir solgt til.

Men mange salgsfolk tilbringer et helt liv med å selge uten å se tingene fra kundens synspunkt. I mange år bodde jeg i Forest Hills, et lite strøk med privatboliger i New York. En dag jeg var på full fart til stasjonen støtte jeg på en eiendomsmegler som hadde kjøpt og solgt eiendommer i strøket i en årrekke. Han kjente Forest Hills meget godt, så jeg spurte ham om murhuset mitt egentlig var bygget av armert betong eller av murstein. Han sa at det visste han ikke, og sa noe jeg allerede visste, at det kunne jeg finne ut ved å ringe Forrest Hills Garden Association, som hadde bygget husene. Neste morgen fikk jeg et brev fra ham. Ga han meg de opplysningene jeg var ute etter? Han kunne ha skaffet seg dem i løpet av seksti sekunder på telefon. Men det gjorde han ikke. Han fortalte meg igjen at jeg kunne finne det ut via telefon, og spurte deretter om jeg ville la ham ta seg av forsikringene mine.

Han var ikke interessert i å hjelpe meg, bare i å hjelpe seg selv.

J. Howard Lucas fra Birmingham, Alabama, forteller hvordan to selgere fra samme firma forholdt seg til samme situasjon.

«For mange år siden satt jeg i ledelsen for et mindre firma.

Like i nærheten lå distriktskontoret for et stort forsikringsselskap. Agentene var tildelt sine spesielle distrikter å arbeide i, og vårt firma lå i et område som var dekket av to agenter, som jeg vil kalle Carl og John.

En morgen stakk Carl innom mitt kontor og nevnte nærmest i forbifarten at hans selskap nå hadde utarbeidet en ny type livsforsikring skreddersydd for bedriftsledere. Han tenkte vi kanskje var interessert, derfor ville han komme tilbake senere når han hadde fått tak i flere opplysninger.

Samme dag så John meg på gaten mens vi var på vei tilbake til kontoret etter en kaffepause. 'Hei, Luke!' ropte han. 'Jeg har noen virkelig gode nyheter for folk som dere.' Han kom over gaten og fortalte begeistret om en livsforsikring for bedriftsledere som hans selskap akkurat hadde introdusert. (Det var den samme typen forsikringspolise som Carl hadde nevnt.) Han ville at vi skulle ha en av de første polisene av dette slaget og ga oss noen kjøppe opplysninger om dekningen og så videre, og sa: 'Polisetypen er så ny at jeg må ha en fra hovedkontoret som kan komme og forklare den. Men la oss i mellomtiden få fylt ut søknadskjemaene og få dem av gårde slik at han har flere opplysninger å arbeide ut fra.' Entusiasmen hans rev oss med og fikk oss virkelig til å ønske oss en slik forsikring, selv om vi fremdeles manglet detaljopplysningene. Da vi fikk dem, bekreftet de det inntrykket John hadde gitt. Ikke bare solgte han hver av oss i firmaledelsen en forsikring, senere fikk han også fordoblet dekningen.

Carl kunne ha sikret seg disse salgene, men han gjorde aldri noe forsøk på å få oss til å ønske oss disse polisene.»

Verden er full av mennesker som er griske og selvsentrerte.

Derfor har de få som uselvisk prøver å tjene andre, store fordeler. De har liten konkurranse. Owen D. Young, en fremstående jurist og en av USAs store forretningsmenn, sa en gang:

«Folk som kan sette seg i andre menneskers sted, som kan forstå hvordan andre mennesker tenker, har ingen grunn til å bekymre seg for fremtiden.»

Hvis du ved å lese denne boken i alle fall lærte deg én ting – stadig oftere å sette deg inn i den andres synspunkter og se tingene fra hans synsvinkel – kan dette komme til å bli en viktig milepæl i ditt liv.

Å se tingene fra den andres synspunkt og å vekke i ham eller henne en oppriktig trang etter noe, innebærer ikke at man skal manipulere den andre til å gjøre ting som bare er til din fordel og hans ulempe. Begge parter skal ha glede av resultatet. I brevet til Edward Vermylen hadde både avsender og mottaker glede og nytte av de tiltakene som ble foreslått. Både banken og frøken Anderson tjente på det brevet hun skrev – banken fikk en verdifull medarbeider og hun fikk en jobb som passet henne. Og i eksemplet med Johns salg av forsikringer til J. Howard Lucas hadde begge parter nytte og glede av salget som fant sted.

Et annet eksempel på en situasjon der alle tjente på at det «ble vekket et ønske», kommer fra Michael E. Whidden i Warwick, Rhode Island, distriktssalgssjef for oljeselskapet Shell. Mike hadde lyst til å bli toppselgeren i sitt distrikt, men én servicestasjon viste seg lite interessert. Den ble drevet av en eldre mann som det ikke var mulig å få til å pusse opp stasjonen. Den var så dårlig stelt at salget var klart synkende. Stasjonsbestyreren ville ikke høre på Mikes oppfordringer om å pusse opp. Etter mangfoldige formaninger og overtalelsesforsøk uten den minste virkning, bestemte Mike seg for å invitere mannen til et besøk på den nyeste Shell-stasjonen i distriktet.

Mannen ble så imponert over utstyret på den nye stasjonen at da Mike besøkte ham neste gang, var stasjonen hans pusset opp og ryddet, og salget var stigende. Og Mike nådde sitt mål, han ble toppselger i distriktet. Alt hans snakk og argumentering hadde

ikke hjulpet noe, men ved å gi mannen lyst til forandring, hadde han nådd sitt mål. Og både Mike og stasjonsbestyreren tjente på det.

De fleste tar høyere utdanning og lærer å lese klassikere og å løse mystiske regnestykker, uten noen gang å oppdage hvordan de selv fungerer. For eksempel: Jeg ga engang et kurs i taleteknikk til en gruppe ferdig utdannede collegekandidater som skulle begynne i Carrier Corporation, en stor produsent av airconditionanlegg. En av deltakerne forsøkte å få med seg de andre til å spille basketball i fritiden ved å si omtrent som følger: «Jeg har så lyst til å spille basketball. Jeg liker å spille basketball, men de siste gangene jeg har vært i gymsalen har det ikke vært nok folk der til å få i gang et spill. To-tre av oss ble stående og kaste ball til hverandre og jeg fikk dessuten et blått øye. Jeg vil at dere skal komme i gymsalen i morgen kveld. Jeg har lyst til å spille basketball.»

Sa han noe om det du har lyst til? Du har da vel ikke lyst til å gå til gymsalen hvis ingen andre går dit? Du bryr deg ikke om hva han vil, og blått øye har du ikke lyst på.

Kunne han ha klart å vise deg hvordan du ved hjelp av basketball kunne oppnå det du selv er ute etter?

Sikkert. Bedre form. Mer fart i blodomløpet. Bedre appetitt. Klarere hjerne. Moro. Lek. Basketball.

For å gjenta professor Overstreets kloke råd: *Skap først og fremst et sterkt ønske hos den andre. Den som kan gjøre dette, har hele verden med seg. Den som ikke kan det, vandrer ensom.*

En av studentene ved et av kursene mine var bekymret for sin lille sønn. Barnet var undervektig og nektet å spise tilstrekkelig. Foreldrene brukte de vanlige metodene, kjeft og skjenn. «Mor vil at du skal spise det og det.» «Far vil at du skal vokse opp og bli en stor gutt.»

Brydde gutten seg om dette? Like mye som du bryr deg om en neve sand på en sandstrand.

Ingen ved sine fulle fem vil egentlig kunne tro at denne tre-åringen skulle høre på råd fra den tretti år gamle faren. Men det var nøyaktig det faren hadde trodd. Det var absurd, og etter hvert forstod han det, og sa til seg selv: «Hva er det gutten vil? Hvordan kan jeg knytte det han vil til det jeg vil?»

Da han begynte å tenke i de baner, ble det enkelt. Gutten hadde en trehjuls sykkel som han elsket å sykle på oppover og nedover fortauet. Noen få hus lengre nede i gaten bodde det en større, bøllete gutt som gjerne hev gutten av sykkelen og brukte sykkelen selv.

Naturligvis løp så gutten skrikende hjem til moren og hun kom ut, tok sykkelen fra røverungen og ga den til sin egen gutt igjen. Dette hendte nesten hver dag.

Hva var det den lille gutten ønsket? Det kreves ingen Sherlock Holmes for å avsløre det. Hans stolthet, vrede og trang til å bety noe – alle de sterkeste driftene i ham – hungret etter hevn, etter å kunne gi den større gutten en på trynet. Så da faren forklarte gutten at han ville kunne slå denne bølla flat en dag, hvis han bare spiste opp all den maten moren hans ba ham om å spise, var ikke spisevegringen noe problem lenger. Gutten ville spise hva det skulle være hvis det bare kunne hjelpe til å slå ned han som hadde ydmyket ham så ofte.

Etter at dette problemet var løst, klarte foreldre også å løse et annet. Den lille gutten hadde vært sengevæter.

Han delte seng med bestemoren. Om morgenen pleide bestemoren å våkne i en våt seng og si: «Se her, Johnny, hva du gjorde i natt igjen.»

«Nei, det var ikke meg. Det var deg,» pleide svaret å være.

Kjefting, smelling og formaninger fra moren om at han ikke måtte fortsette med det – ingen ting av dette klarte å holde ham tørr. Så spurte foreldrene seg selv: «Hvordan skal vi få gutten til å ønske å la være å væte sengen?»

Hva var det han ville? For det første ønsket han å bruke en slik pyjamas som faren hadde, i stedet for en nattkjole slik som bestemoren. Bestemoren var temmelig lei det hele, og tilbød seg å kjøpe en pyjamas til gutten, hvis han ville ta seg sammen. For det andre ønsket han seg egen seng. Det hadde bestemoren ikke noe imot.

Moren tok ham med seg til et stormagasin i Brooklyn, fant en ekspeditrise og sa: «Her har vi en liten herremann som gjerne vil handle.»

Piken fikk ham til å føle seg viktig ved å si: «Unge mann, hva kan jeg vise deg?»

Han vokste noen centimeter og sa: «Jeg vil gjerne kjøpe en seng til meg selv.»

Da han ble vist den sengen moren ville at han skulle kjøpe, ga hun et signal til ekspeditrisen, som overbeviste gutten om at det var den han skulle ha.

Sengen ble levert på døren neste dag. Og om kvelden, da faren kom hjem, løp gutten mot ham og ropte: «*Far, far*, kom opp og se den nye sengen *jeg* har kjøpt!»

Faren, som holdt seg til Schwabs oppskrift, var «hjertelig i anerkjennelse og raus i rosen». «Denne sengen har du vel ikke tenkt å væte?» spurte han.

«Å nei, denne sengen skal jeg ikke væte!» Gutten holdt løftet sitt, for her stod hans egen stolthet på spill. Det var *hans* seng. *Han* alene hadde kjøpt den. Og han hadde fått pyjamas og var en liten mann. Han ønsket å oppføre seg som en liten mann, og han greide det.

En annen far, K.T. Dutschmann, var telefoningeniør og deltaker på våre kurs. Han klarte ikke å få sin tre år gamle datter til å spise frokost. Den vanlige kjefte- og smelle-metoden hadde ingen virkning. Derfor spurte foreldrene seg selv: «Hvordan skal vi få henne til selv å *ønske* å spise frokosten?»

Den lille piken elsket å imitere moren, og å føle seg stor og voksen. En dag satte de henne på en kjøkkenkrakk for at hun selv skulle få stelle i stand til frokost. I det psykologiske øyeblikk kom faren inn på kjøkkenet mens hun stod og gjorde klar kornblandingen. Hun sa: «*Se her, far. Jeg gjør i stand frokostblandingen i dag.*»

Hun spiste to porsjoner av kornblandingen uten det minste mas. Hun hadde oppnådd en følelse av å bety noe, hun hadde sett at det å gjøre i stand frokost var en vei til selvtutfoldelse.

William Winter sa en gang at «selvtutfoldelse er det dominerende behov i den menneskelige natur». Hvorfor kan vi ikke anvende den samme psykologien i forretningslivet? Når vi har fått en glimrende idé, skal vi, i stedet for å få folk til å tro at den er vår, få dem til å utvikle ideen selv. Da vil de se på ideen som sin egen, og kanskje de får lyst til å spise et par porsjoner av den.

Husk: «Skap først og fremst et sterkt ønske hos den andre. Den som kan gjøre dette, har hele verden med seg. Den som ikke kan, den vandrer ensom.»

PRINSIPP 3

Vekk et sterkt ønske hos den andre personen.

I ET NØTTESKALL

GRUNNREGLER FOR
BEHANDLING AV MENNESKER

PRINSIPP 1

Kritiser ikke, fordøm ikke, klag ikke.

PRINSIPP 2

Gi ærlig og oppriktig ros.

PRINSIPP 3

*Vekk et sterkt ønske hos den
andre personen.*

ANNEN DEL

Hvordan du skal
få folk til å like deg