

JAK ZÍSKÁVAT PŘÁTELE A PŮSOBIT NA LIDI



DALE CARNEGIE

LEGENDÁRNÍ KNIHA OSOBNÍHO ROZVOJE
V NOVÉM PŘEKLADU



STAIR
JUMPER

JAK ZÍSKÁVAT PŘÁTELE A PŮSOBIT NA LIDI

DALE CARNEGIE

JAK
ZÍSKÁVAT
PŘÁTELE
A PŮSOBIT
NA LIDI



DALE CARNEGIE



Liberec 2026

Jak získávat přátele a působit na lidi **Dale Carnegie**

Podle anglického originálu How to Win Friends and Influence People vydalo nakladatelství STAIR JUMPER, s. r. o., Kominická 599/7, Liberec, roku 2026.

Překlad Petr Mečíř

Odpovědný redaktor Petr Mečíř

Obálka Martin Bartoš

Sazba a grafická úprava Jan Anders

Jazyková korektura Alena Střelečková

Tisk a vazba FINIDR, s. r. o., Lípová 1965, 737 01 Český Těšín

© STAIR JUMPER, s. r. o., 2026.

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

Translation © Petr Mečíř, 2025

První vydání v nakladatelství STAIR JUMPER

www.stairjumper.cz

ISBN 978-80-53057-00-4

OBSAH

Předmluva k novému českému vydání:	
Příběh Dalea Carnegieho a zrod fenoménu <i>Jak získávat přátele a působit na lidi</i>	9
Dvanáct způsobů, jak vám tato kniha pomůže	31
Jak byla tato kniha napsána – a proč	32

I. ČÁST

ZÁKLADNÍ TECHNIKY JEDNÁNÍ S LIDMI

Kapitola 1 Chceš-li sbírat med, nepřevracej úl	41
Kapitola 2 Velké tajemství jednání s lidmi	51
Kapitola 3 Kdo to dokáže, tomu leží celý svět u nohou. Kdo to nedokáže, kráčí osamělou cestou.	61
Devět tipů, jak z této knihy vytěžit maximum	75

II. ČÁST

ŠEST ZPŮSOBŮ, JAK SI ZÍSKAT SYMPATIE

Kapitola 1 Dělejte tohle a budete všude vítáni	83
Kapitola 2 Jednoduchý způsob, jak udělat dobrý první dojem	93
Kapitola 3 Dělejte tohle a zaděláte si na problémy	99
Kapitola 4 Snadný způsob, jak se stát žádaným společníkem	106
Kapitola 5 Jak druhé zaujmout	115
Kapitola 6 Jak se okamžitě stát oblíbeným	118

III. ČÁST

DVANÁCT ZPŮSOBŮ, JAK SI ZÍSKAT DRUHÉ

Kapitola 1 Hádku nelze vyhrát	133
Kapitola 2 Zaručený způsob, jak si udělat nepřátele – a jak tomu předejít	139
Kapitola 3 Když se mýlíte, přiznejte to	149
Kapitola 4 Ušlechtilá cesta ke shodě	155

Kapitola 5	Sokratovo tajemství	164
Kapitola 6	Jak nechat stěžovatele upustit páru	169
Kapitola 7	Jak dosáhnout spolupráce	174
Kapitola 8	Recept, s nímž dokážete zázraky	180
Kapitola 9	Po čem každý touží	184
Kapitola 10	Výzva, na niž všichni příznivě reagují	190
Kapitola 11	Filmy to dělají, rozhlas také. Proč to neděláte i vy?	195
Kapitola 12	Když všechno selže, zkuste tohle	199

IV. ČÁST

DEVĚT ZPŮSOBŮ, JAK ZMĚNIT DRUHÉ, ANIŽ BYSTE JE URAZILI NEBO V NICH VYVOLALI ZÁŠŤ

Kapitola 1	Pokud už musíte na chybu upozornit, začněte takto	205
Kapitola 2	Jak kritizovat – a nebýt za to nenáviděn	210
Kapitola 3	Nejdřív mluvte o svých vlastních chybách	212
Kapitola 4	Nikdo nemá rád, když se mu něco přikazuje	216
Kapitola 5	Umožněte druhým zachovat si tvář	218
Kapitola 6	Jak druhé povzbudit k úspěchu	221
Kapitola 7	Přisuzujte lidem dobrou pověst	225
Kapitola 8	Zařídte, aby se nedostatek jevil jako snadno napravitelný	229
Kapitola 9	Jak zařídít, aby lidé rádi dělali to, co po nich chcete	232

V. ČÁST

DOPISY, JEŽ PŘINESLY ZÁZRAČNÉ VÝSLEDKY

239

VI. ČÁST

SEDM PRAVIDEL PRO ŠŤASTNĚJŠÍ RODINNÝ ŽIVOT

Kapitola 1	Jak co nejrychleji pohřbít své manželství	251
Kapitola 2	Milujte a nechte žít	257
Kapitola 3	Dělejte tohle a brzy si můžete začít balit kufry	260
Kapitola 4	Jak rychle učinit každého šťastným	262
Kapitola 5	Toto pro ženu znamená opravdu hodně	265
Kapitola 6	Chcete-li být šťastní, nezanedbávejte toto	268
Kapitola 7	Nebuďte v otázce manželství negramotní	272

Dvanáct způsobů, jak vám tato kniha pomůže

1. Oprostí vás od konvenčního myšlení, přivede vás na nové myšlenky a dodá vám nové vize a ambice.
2. Umožní vám rychleji a snadněji navazovat přátelství.
3. Zvýší vám popularitu.
4. Pomůže vám přimět druhé vidět svět vašimi očima.
5. Zvýší váš vliv, prestiž a schopnost dotahovat věci do konce.
6. Umožní vám získávat nové klienty a zákazníky.
7. Zvýší vaši schopnost vydělávat peníze.
8. Udělá z vás lepšího obchodníka a lepšího vedoucího pracovníka.
9. Pomůže vám vypořádat se se stížnostmi, vyhnout se hádkám a budovat přátelské mezilidské vztahy.
10. Udělá z vás lepšího řečníka a zábavnějšího společníka.
11. Ušlechtní vám využívání psychologických principů v každodenním životě.
12. Pomůže vám probudit nadšení u vašich kolegů a spolupracovníků.

Jak byla tato kniha napsána – a proč

Americká nakladatelství za posledních třicet pět let vydala více než 200 000 různých knih. Většina z nich byla naprosto nezáživná a mnohé z nich se staly finančními propadáký. Řekl jsem „mnohé“? Ředitel jednoho z největších nakladatelství na světě se mi nedávno přiznal, že jeho společnost i po pětasedmdesáti letech působení na trhu stále prodává na sedmi z každých osmi vydaných knih.

Kde jsem tedy vzal tu drzost napsat další knihu? A poté, co jsem ji napsal, proč byste se měli obtěžovat ji číst?

Jedná se o správné otázky a na obě se pokusím odpovědět.

Od roku 1912 v New Yorku vedu vzdělávací kurzy pro podnikatele. Zpočátku jsem se soustředil pouze na výuku mluveného projevu na veřejnosti – jednalo se o kurzy, které měly pomocí praktických cvičení naučit návštěvníky kurzů pohotově reagovat a vyjadřovat své myšlenky jasněji, efektivněji a s větší sebedůvěrou, a to jak na obchodních schůzkách, tak i během veřejných projevů před publikem.

Jak čas ubíhal, stále palčivěji jsem si uvědomoval, že tito lidé nepotřebují jen naléhavou pomoc se zlepšením svého mluveného projevu, ale potřebují se rovněž zdokonalit v umění vycházet s druhými při každodenním obchodním a společenském styku.

Spolu s tím jsem si čím dál víc uvědomoval, že takové školení potřebuji i já sám. Když se nyní po letech ohlédnu zpět, jsem až zděšen svým někdejšími častými nedostatky taktu a porozumění. Jak bych si jen přál, aby se mi taková kniha byla dostala do rukou před dvaceti lety! Jak nesmírně cenné požehnání by to jen bylo.

Jednání s lidmi je pravděpodobně tou největší výzvou, které můžete čelit, zejména pokud podnikáte nebo se věnujete obchodu. A ano, to samé platí i v případě, že pracujete jako účetní, architekt nebo konstruktér. Abych to vysvětlil: průzkum provedený před pár lety pod záštitou Carnegieho nadace odhalil důležité a významné skutečnosti a tato fakta byla později potvrzena dalšími studiemi provedenými na Carnegieho technologickém institutu. Výzkum odhalil, že i v tak technických oborech, jako je např. strojírenství, závisí individuální

finanční úspěch jen asi z 15 % na technických znalostech a z celých přibližně 85 % na osobnosti daného člověka a jeho komunikačních dovednostech – jeho schopnostech jednat a vést lidi.

Po mnoho let jsem několikrát do roka pořádal kurzy pro Sdružení odborníků v technických oborech ve Filadelfii a také pro newyorskou pobočku Amerického institutu elektroinženýrů. Mými kurzy za tu dobu prošlo zhruba 1 500 inženýrů a techniků. Přihlásili se, protože postupně přišli na to – po mnoha letech pozorování a zkušeností – že nejlépe placenými lidmi ve strojním inženýrství často nejsou ti, kteří toho vědí o strojařině nejvíc. Někoho s čistě technickými znalostmi o strojírenství, účetnictví, architektuře nebo jakékoliv jiné profesi si může najmout kdokoli za 25 až 50 dolarů na týden. Trh je těmito lidmi přesycen. Avšak člověk, který oplývá technickými znalostmi, a *navíc* je schopen nadchnout pro práci ostatní – takový směřuje k mnohem vyšším výdělkům.

Pokud mi dobře slouží paměť, John D. Rockefeller starší, který dosáhl obrovského obchodního úspěchu, na vrcholu své dráhy pověděl Matthewovi C. Brushovi, že schopnost jednat s lidmi je obchodovatelnou komoditou stejně jako cukr nebo káva. „A za tuto schopnost jsem ochoten zaplatit víc než za jakoukoliv jinou v širém světě,“ pravil John D.

Logicky byste tedy předpokládali, že kurzy pro rozvoj této nejlépe placené schopnosti pod sluncem jistě nabízí každá univerzita v zemi, že? Pokud však existuje byt jen jeden praktický a smysluplný kurz tohoto druhu určený dospělým, který by alespoň jedna univerzita nabízela, do dnešního dne unikl mé pozornosti.

Chicagská univerzita, Spojené školy YMCA a Americká asociace pro vzdělávání dospělých provedly průzkum, aby zjistily, co dospělí skutečně chtějí studovat.

Tento průzkum trval dva roky a vyšel na 25 000 dolarů. Data pro závěrečnou část průzkumu byla sbírána v Meridenu ve státě Connecticut, které bylo zvoleno jako typické americké město. Každý dospělý obyvatel Meridenu byl vyzpovídán a bylo mu předloženo 156 otázek, jako např.: „Jaké je vaše povolání nebo v jakém oboru působíte? Jaké máte vzdělání? Jak trávíte volný čas? Jaký je váš příjem? Vaše koníčky? Prání a sny? Problémy? Jaké studijní obory by vás

nejvíce zajímaly?“ a tak dále. Průzkum zjistil, že lidé se nejvíce zajímají o zdraví a na druhém místě se umístil zájem o druhé: jak porozumět lidem a vycházet s nimi; jak dosáhnout toho, aby si vás druzí oblíbili; a jak si druhé získat.

Výbor, který tento průzkum provedl, se poté rozhodl pro obyvatele Meridenu takový kurz přímo uspořádat. Svědomitě pátrali po vhodné učebnici, podle níž by šlo takový kurz vést – a nenašli ani jednu. Poté oslovili profesora Harryho A. Overstreeta, jednu z největších světových autorit v oblasti celoživotního vzdělávání, a zeptali se ho, zda by jeho kniha *Influencing Human Behavior (Ovlivňování lidského chování)* byla vhodným studijním materiálem pro potřeby plánovaného kurzu. „Nikoliv,“ odpověděl. „Naprosto přesně vím, o co mají tito lidé zájem. Má kniha se tomu sice možná přibližuje víc než kterákoliv jiná, avšak taková, kterou by potřebovali, nikdy nebyla napsána.“

Z vlastní zkušenosti vím, že je výrok profesora Overstreeta pravdivý, protože jsem sám strávil celé roky pátráním po praktické příručce o mezilidských vztazích. Jelikož žádná taková neexistovala, pokusil jsem se jednu takovou sepsat pro využití v mých vlastních kurzech. A tady ji máte. Doufám, že se vám bude líbit.

Během přípravné fáze k sepsání této knihy jsem přečetl naprosto vše, co jsem na dané téma našel – všechno od Dorothy Dixové, přes záznamy rozvodových soudů a časopisů o rodičovství, po profesora Overstreeta, Alfreda Adlera a Williama Jamese. Kromě toho jsem si ještě najal profesionálního výzkumného pracovníka, který strávil půldruhého roku v různých knihovnách, kde studoval vše, co jsem já mohl přehlédnout – probíral se odbornými texty o psychologii, procházel stovky článků v časopisech a pročítal nespočetné životopisy významných osobností, aby přišel na to, jak ti, kteří něčeho dosáhli, uměli jednat s lidmi.

Osobně jsem pořídil rozhovory se zástupci úspěšných lidí, z nichž někteří se těší celosvětovému ohlasu – např. Marconi, Franklin D. Roosevelt, Owen D. Young, Clark Gable, Mary Pickfordová nebo Martin Johnson – a pokusil jsem se odhalit techniku, kterou využívali v interakcích s druhými.

Na základě sesbíraného materiálu jsem poté sestavil krátkou přednášku. Nazval jsem ji *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Říkám

krátkou. Na začátku totiž skutečně krátká byla, ale postupně narostla na hodinu a půl dlouhé školení. Každý rok jsem ji přednášel dospělým účastníkům kurzů Carnegieho institutu v New Yorku.

Po skončení přednášky jsem vždy posluchače vyzval, aby tyto poznatky prakticky vyzkoušeli ve vztazích s lidmi ve svém zaměstnání i mimo něj, a poté aby se na naší další lekci s ostatními podělili o své zkušenosti a výsledky, jichž dosáhli. Jak fascinující úkol! Tito muži a ženy, prahnoucí po sebezdokonalení byli zcela zaujati myšlenkou pracovat ve zbrusu novém druhu laboratoře – první a jediné laboratoři mezilidských vztahů pro dospělé, jaká tu kdy byla.

Tato kniha nebyla napsána v běžném slova smyslu. Rostla podobně, jako roste dítě. Vyrostla a vyvinula se z oné laboratoře na základě zkušeností tisíců dospělých.

Před lety jsme začínali se seznamem pravidel vytištěných na kartičce, jež nebyla větší než pohlednice. Další rok jsme vytiskli větší kartu, pak leták, později sadu brožurek, přičemž každé vydání nabývalo na objemu i rozsahu. A nyní, po patnácti letech experimentování a výzkumů, vychází tato kniha.

Pravidla, která jsme sepsali, nejsou jen nějakými teoriemi nebo dohady. Fungují přímo zázračně. Jakkoliv neuvěřitelně to zní, na vlastní oči jsem viděl, jak uplatnění těchto principů zásadním způsobem změnilo životy mnoha lidí.

V loňském roce se například do mých kurzů přihlásil člověk, jenž zaměstnával 314 lidí. Dlouhá léta své zaměstnance soustavně kritizoval a odsuzoval bez špetky taktu. Laskavost, slova uznání nebo povzbuzení mu byla cizí. Po prostudování principů popsanych v této knize tentýž zaměstnavatel razantně přehodnotil svou životní filozofii. V jeho společnosti nyní vládne lojalita, entuziasmus a duch týmové práce. Tři sta čtrnáct dřívějších nepřátel se proměnilo na tři sta čtrnáct přátel. A jak sám během svého projevu před třídou hrdě prohlásil: „Když jsem se dříve procházel po závodě, nikdo mě nezdravil. Kdykoliv moji zaměstnanci viděli, že se blížím, raději odvrátili zrak. Ale nyní jsou všichni mými přáteli, a dokonce i vrátný mě dnes oslovuje křesťním jménem.“

Tento zaměstnavatel se nyní těší z vyšších zisků, více volného času – a co je nesrovnatelně ještě důležitější – ve své práci i doma se nyní cítí mnohem šťastnější.

Nespočet obchodníků díky využití těchto principů prudce navýšilo míru svých prodejů. Mnohým z nich se podařilo získat nové zákazníky – ty samé, které se dříve pokoušeli oslovit marně. Vedoucím pracovníkům stoupla autorita a získali vyšší mzdu. Jeden řídicí pracovník mě loni informoval, že dosáhl zvýšení platu o pět tisíc dolarů ročně jen díky tomu, že začal tyto principy využívat v každodenním životě. Jiný vedoucí, jenž pracoval pro Filadelfskou plynárenskou společnost, měl být přerazen na nižší pozici z důvodu své agresivní povahy a neschopnosti efektivně vést své podřízené. Nejenže ho naše kurzy zachránily před přeložením na podřadnější pozici v době, kdy mu bylo pětasedesát let, ale naopak dosáhl povýšení a vyššího platu.

Při mnoha různých příležitostech mi během slavnostní recepce, kterou vždy pořádáme po skončení každého běhu kurzů, manželky našich účastníků sdělovaly, že od té doby, co jejich manželé absolvovali tento trénink, se jejich domov stal mnohem šťastnějším místem k životu.

Lidé jsou často ohromeni výsledky, jichž okamžitě začnou dosahovat. Vypadá to jako nějaké kouzlo. V některých případech mi účastníci kurzu dokonce kvůli svému vzrušení telefonovali v neděli domů, aby se podělili o své úspěchy, protože nemohli vydržet čekat 48 hodin, než se potkáme na příští lekci.

Loni byl jeden účastník po přednášce o těchto zásadách tak rozrušený, že po skončení výuky pokračoval s ostatními studenty v diskusi až dlouho do noci. Ve tři hodiny ráno šli všichni ostatní domů. On byl však tak otřesen náhlým uvědoměním vlastních chyb a inspirován vyhlídkou na nový a bohatší svět, který se před ním právě otevíral, že z toho nemohl spát. Té noci vůbec neusnul – ani té další, ani té následující.

Říkáte si, co to bylo za člověka? Snad nějaký naivní nezkušený mladík, který horlivě podlehne jakékoliv nové teorii, na niž narazí? Kdepak. Ani omylem. Jedná se o vysoce inteligentního, světaznalého a společenského obchodníka s uměním, který mluví plynule třemi jazyky a je absolventem dvou zahraničních univerzit.

Zatímco jsem psal tuto kapitolu, obdržel jsem dopis od jednoho konzervativního pruského šlechtice, jehož předci po celé generace sloužili jako armádní důstojníci pro dynastii Hohenzollernů. Z jeho dopisu, psaného na palubě zaoceánského parníku, číselo při líčení praktického využití těchto zásad pisatelovo hluboké zaujetí.

Jiný muž, starý Newyorčan, absolvent Harvardu, jehož jméno je ve společenských kruzích velmi známé, zámožný muž a majitel velké továrny na koberce, prohlásil, že se během čtrnácti týdnů v našem vzdělávacím programu naučil o umění ovlivňování druhých více než během čtyř let studia na vysoké škole. Zní to absurdně? Směšně? Nebo snad přehnaně? Máte pochopitelně právo pohanět tento výrok libovolným příslovcem. Onen konzervativní a mimořádně úspěšný absolvent Harvardu tuto referenci pronesl během svého veřejného projevu k šesti stům přítomným členům Yale Clubu v New Yorku dne 23. února 1933 a já ji s vámi pouze sdílím, aniž bych ji jakkoliv komentoval.

„Ve srovnání s tím, jací bychom měli být, jsme bdělí jen napůl,“ prohlásil slavný profesor William James z Harvardu. „Ze svých fyzických a duševních kapacit ve skutečnosti využíváme jen malou část. Zjednodušeně řečeno, průměrný člověk ani zdaleka nenaplnuje svůj potenciál. Disponuje řadou různých schopností, které si však navykl vůbec nevyužívat.“

Schopnosti, které jste si „navykli nevyužívat“! Jediným smyslem této knihy je pomoci vám objevit, rozvinout a těžit z těchto dosud spících a nevyužívaných předností.

Dr. John G. Hibben, bývalý rektor Princetonské univerzity, řekl: „Vzdělání je schopnost čelit životním situacím.“

Pokud dočtete první tři kapitoly této knihy a stále nebudete o něco lépe vybaveni na zvládání životních situací, pak budu tuto knihu považovat za totální fiasko. Jak pravil Herbert Spencer: „Konečným cílem vzdělání nejsou znalosti, ale schopnost jednat.“

A toto je akční kniha.

Tento úvod, stejně jako většina úvodů, je už příliš dlouhý. Tak se do toho dejme. Pojdme rovnou na věc. Okamžitě prosím otočte na 1. kapitolu.

I. ČÁST

ZÁKLADNÍ TECHNIKY JEDNÁNÍ S LIDMI

Kapitola 1



Chceš-li sbírat med, nepřevracej úl

Dne 7. května 1931 bylo město New York svědkem toho nejnapínavějšího policejního pronásledování ve svých dějinách. Po týdnech pátrání byl „Dvoukvrák Crowley“ – zabiják a gangster, který nepil ani nekouřil – obklíčen v bytě své milé na West End Avenue.

Sto padesát policistů a detektivů obléhalo jeho úkryt v posledním patře budovy. Vysekali díry do střechy, aby se pokusili Crowleyho, „zabijáka poldů“, vykourit slzným plynem. Poté si polehali se samopaly na střechy přilehlých budov a další více než hodinu se jednou z nejslušnějších obytných čtvrtí v New Yorku rozléhalo práskání pistolí a ta-ta-ta-ta-ta ze samopalů. Crowley, krčící se za čalouněným křeslem, bez ustání páčil na policii. Dav deseti tisíc přihlížejících v úžasu sledoval tuto bitvu. Na chodnících New Yorku nikdy nebylo něco takového k vidění.

Když byl Crowley dopaden, policejní komisař Mulrooney prohlásil, že tento bandita se dvěma pistolemi je jedním z nejnebezpečnějších zločinců v dějinách New Yorku. „Bez váhání zabije i kvůli té sebe-menší zámince,“ řekl o něm komisař.

Jak ale Dvoukvrák Crowley viděl sám sebe? Toto víme, protože zatímco policie ostřelovala jeho byt, napsal dopis na rozloučenou.

Jak psal, krev vyvěrající z jeho střelných ran zanechala na papíře rudé stopy. V dopise Crowley napsal: „Pod tímto kabátem se skrývá zdeptané, ale laskavé srdce. Takové, které by ani mouše neublížilo.“

Jen krátce předtím měl Crowley romantickou schůzku se svou přítelkyní na polní cestě na Long Islandu. Zničenonc k jejich zaparkovanému vozidlu přistoupil policista a řekl: „Ukažte mi doklady.“

Crowley beze slova vytáhl pistoli a nasypal do muže zákona dávku olova. Jak umírající policista padl k zemi, Crowley vyskočil z auta, popadl jeho revolver a do ležícího těla znovu vypálil. A to, prosím, provedl zabiják, který jen o něco později napsal: „Pod tímto kabátem se skrývá zdeptané, ale laskavé srdce. Takové, které by ani mouše neublížilo.“

Crowley byl odsouzen k popravě na elektrickém křesle. Když ho přivezli do popravčí místnosti ve věznici Sing Sing, myslíte, že snad řekl: „A tohle mám za zabíjení lidí?“ Nikoliv, ve skutečnosti řekl: „A tohle mám za to, že jsem se bránil.“

Pointa příběhu vězí v tom, že Crowley sám sobě vůbec nic nevyčítal.

Jedná se mezi kriminálníky o neobvyklý pohled na věc? Pokud myslíte, že ano, pak si poslechněte toto:

„Svá nejlepší léta jsem strávil tím, že jsem lidem poskytoval potěšení, a snažil se, aby se bavili, a dostalo se mi za to jen urážek a život štvance.“

Tohle pravil Al Capone. Ano, někdejší veřejný nepřítel Ameriky číslo jedna – nejzákeřnější šéf gangu, který kdy terorizoval ulice Chicaga. Capone však sám sebe neodsuzuje, a naopak se považuje za veřejného dobrodince – za nedoceneného a nepochopeného veřejného dobrodince.

A stejně tak se viděl i Dutch Schultz, dříve než zahynul v gangsterské přestřelce v Newarku. Dutch Schultz, jeden z největších nechvalně známých křiváků v New Yorku, jednou v rozhovoru řekl novináři, že je veřejným dobrodincem. A sám tomu věřil.

Na toto téma jsem vedl zajímavou korespondenci s panem Lewisem E. Lawsem, ředitelem věznice Sing Sing, který prohlašuje, že „jen velmi málo zločinců v Sing Sing se považuje za padouchy. Jsou to lidi jako vy a já. Všechno si snaží nějak odůvodnit a vysvětlit. Budou vám vyprávět historky o tom, proč se museli vloupat do sejfu nebo

stisknout spoušť. Většina z nich se jakousi formou argumentace, ať už falešné nebo logické, před sebou samými snaží ospravedlnit své činy proti společnosti, po čemž dojdou k neomylnému přesvědčení, že by vůbec neměli být za mřížemi.“

Pokud Al Capone, Dvoukvérák Crowley, Dutch Schultz a všichni zoufalci za zdmi věznic vůči sobě nemají žádné výčitky, co potom všichni ti lidé, s nimiž vy i já přicházíme každý den do styku?

John Wanamaker, průkopník marketingu, kdysi prohlásil: „Už před třiceti lety jsem pochopil, jak je pošetilé komukoliv nadávat. Sám mám dost starostí se svými vlastními omezeními, abych se ještě trápil tím, že Bůh nerozdělil inteligenci všem rovným dílem.“

Wanamaker toto pochopil už v útlém mládí, ovšem já se tímto světem musel plahočit přes třicet let, než mi začalo docházet, že v devadesáti devíti případech ze sta se nikdy nikdo za nic sám nekritizuje, a to bez ohledu na to, jak moc se mýlí.

Kritizování je zcela zbytečné, protože druhého jen staví do obranné pozice a nutí ho se obhajovat. Kritizování je zároveň i nebezpečné, protože zraňuje lidskou hrdost a vzbuzuje zášť.

Německá armáda zakazuje vojákům, aby podávali stížnosti nebo vyjadřovali kritiku neprodleně poté, co dojde k nějakému incidentu. Vždy trvají na tom, aby se ze svého vzteku vyspali a vychladli. Pokud někdo podá stížnost okamžitě, bude potrestán. U všech svatých, nemyslíte, že by podobná nařízení měla platit i v občanském životě? Nařízení proti fňukajícím rodičům, hašteřivým manželkám, peskujícím šéfům a celé plejádě otravů, kteří vždy hledají vinu u druhých, jen ne u sebe.

Příklady marného a zbytečného kritizování se to na tisících stranách dějin lidstva jen hemží. Vezměme si jako příklad známou roztržku mezi Theodorem Rooseveltem a prezidentem Taftem – roztržku, jež rozdělila Republikánskou stranu, poslala do Bílého domu demokrata Woodrowa Wilsona, a změnila tím chod dějin. Stručně si zrekapitulujme fakta: než prezident Theodore Roosevelt v roce 1909 skončil své druhé volební období, jako svého nástupce podpořil Williama Howarda Tafta, svého ministra války. Taft byl zvolen prezidentem

a Roosevelt odjel lovit lvy do Afriky.¹ Po návratu z expedice ho však popadl vztek – začal Tafta veřejně kritizovat za jeho přílišný konzervatismus a sám se pokusil zajistit si své třetí volební období tím, že založil novou, tzv. Pokrokovou stranu, ale jediné, čeho tím dosáhl, bylo rozštěpení Republikánské strany. V následujících volbách získali Taft a Republikánská strana pouze dva státy – Vermont a Utah – a utrpěli tu nejdrtivější porážku, kterou kdy tato tradiční strana zažila.

Theodore Roosevelt vinil Tafta, ale obviňoval se prezident Taft sám? Pochopitelně, že ne. Se slzami v očích prohlásil: „Nedovedu si představit, že bych se byl mohl zachovat jinak.“

Kdo byl tedy skutečně vinen? Roosevelt, nebo Taft? Abych pravdu řekl, sám nevím, a ani mě to nezajímá. Snažím se však poukázat na to, že veškerá Rooseveltova kritika nedokázala ani v nejmenším Tafta přesvědčit, že by se mohl mýlit. Měla jen ten účinek, že Taft cítil potřebu se ještě usilovněji obhajovat a jen odevzdaně opakovat: „Nedovedu si představit, že bych se byl mohl zachovat jinak.“

Nebo si vezměme aféru Teapot Dome. Vzpomínáte si na ni? Noviny o ní rozhořčeně psaly po celá léta. Otřásla celou zemí! Takový skandál nemá v živé paměti Američanů obdoby. Zde jsou základní fakta týkající se tohoto skandálu: Albert Fall, ministr vnitra ve vládě prezidenta Warrena Hardinga, byl pověřen správou pronájmu federálních ropných polí Elk Hills v Kalifornii a Teapot Dome ve Wyomingu – ropných rezerv, jež byly vyčleněny pro budoucí využití námořnictvem. Vypsal snad ministr Fall veřejnou soutěž? Kdepak. Lukrativní smlouvu bez skrupulí obratem postoupil svému příteli, Edwardu L. Dohenymu. A co udělal Doheny? Ministru Fallovi za to na oplátku poskytl něco, co vznešeně nazval „půjčkou“ na 100 000 dolarů. Ministr Fall pak s arogantní drzostí příslušníkům amerických námořních sil nařídil, aby z oblasti Elk Hill vyhnali konkurenční firmy, jež těžily ropu v blízkosti federálních rezerv. Tito konkurenti, kteří těžili ropu sice na vlastních pozemcích, ale napojovali se na stejná podzemní ložiska,

1 Theodore Roosevelt se rozhodl podniknout loveckou výpravu do Afriky po přečtení knihy *Lidožraví lvi ze Tsava* pojednávající o tragédii, kdy dvojice lvů zabila mnoho dělníků při stavbě železnice. Roosevelt s autorem knihy, Johnem Henrym Pattersonem, přípravu své expedice intenzivně konzultoval. První české vydání této knihy vyšlo v nakladatelství STAIR JUMPER v roce 2023 (pozn. překl.).

byli z místa vyhnáni za pomoci zbraní a bajonetů. Ti poté spěchali k soudu – a rozkryli obří skandál Teapot Dome v hodnotě sta milionů dolarů. Hniloba těchto machinací narostla do takových rozměrů, že zničila Hardingovu administrativu, znechutila celý národ, málem rozštěpila Republikánskou stranu a Alberta B. Falla poslala za mříže.

Fall byl tvrdě potrestán – přísněji než kterýkoliv veřejný činitel před ním. Myslíte snad, že by svého jednání litoval? Ani náhodou! Prezident Herbert Hoover po letech v jednom veřejném projevu naznačil, že předčasnou smrt prezidenta Hardinga způsobily úzkost a obavy ze zrady ze strany blízkého přítele. Když se o tom doslechla paní Fallová, vyskočila ze židle, zatnula obě pěsti a vykřikla: „Cože? Fall že zradil Hardinga? To ne! Můj muž nikdy nikoho nezradil. Ani dům plný zlata by mého manžela nedokázal svést na scesti. Naopak to byl on, koho podvedli, odvedli na porážku a veřejně ukřižovali.“

Tak to vidíte sami – lidská povaha v praxi. Viník vždy obviňuje všechny okolo kromě sebe. Takový přirozený sklon ovšem máme všichni. Proto až budeme mít příště pokušení začít někoho kritizovat, vzpomeňme si na Al Capona, Dvoukvráka Crowleyho a Alberta Falla. Mysleme na to, že kritika je jako bumerang – vždycky se nám vrátí nazpátek. Uvědomme si, že člověk, jehož se právě chystáme opravit či pokárat, se pravděpodobně začne obhajovat a na oplátku začne kritizovat nás, nebo řekne něco taktního ve stylu prezidenta Tafta: „Nedovedu si představit, že bych se byl mohl zachovat jinak.“

V sobotu ráno dne 15. dubna 1865 ležel umírající Abraham Lincoln v ložnici v přízemí levné ubytovny přesně naproti Fordovu divadlu, kde ho předtím postřelil John Wilkes Booth. Lincolnovo dlouhé tělo leželo diagonálně přes prohýbající se postel, která pro něj byla příliš krátká. Nad postelí visela levná replika slavného obrazu Koňský trh od francouzské malířky Rosy Bonheur a ponurá plynová lampa mihotala žlutým světlem.

Zatímco Lincoln pozvolna umíral, ministr války Edwin Stanton prohlásil: „A zde leží ten nejskvělejší vůdce, kterého kdy svět poznal.“

V čem spočívalo tajemství Lincolnova úspěchu při jednání s lidmi? Studiu Lincolnova života jsem věnoval deset let a po celé tři roky jsem pak psal a přepisoval knihu *Lincoln the Unknown (Lincoln neznámý)*. Domnívám se, že jsem provedl tak detailní a vyčerpávající sondu do

Lincolnovy osobnosti a jeho soukromého života, jak jen to bylo v lidských silách. Zvláštní péči jsem pak věnoval Lincolnovým metodám při jednání s lidmi. Liboval si v kritizování druhých? Ovšemže ano. Jako mladík žijící v údolí řeky Pigeon Creek v Indianě nejenže ostatní kritizoval a pomlouval, ale také sepisoval pomlouvačné a zesměšňující dopisy a básně, které pak anonymně pohazoval po venkovských cestách, aby je někdo objevil, zatímco jeho totožnost zůstala skrytá. Jedním z těchto dopisů si Lincoln vytvořil nepřítele, jehož nevraživost ho pronásledovala po celý život

Dokonce i poté, co si ve Springfieldu v Illinois otevřel advokátní kancelář, často napadal své odpůrce formou otevřených dopisů, které nechával otiskovat v novinách. Tohoto jednání se dopouštěl velmi často, až jednoho dne překročil čáru.

Na podzim roku 1842 zesměšnil ješitného a agresivního irského politika jménem James Shields. Lincoln se mu škodolibě vysmíval v anonymním dopise zveřejněném ve Springfield Journal. Celé město z toho mělo švandu. Shieldsovi, jenž byl hrdý a háklivý na urážky, se v žilách vařila krev. Vypátral pisatele dopisu, vyskočil na koně, dojel k Lincolnovi a vyzval ho na souboj. Avšak Lincolnovi se nechťelo bojovat. Byl odpůrcem soubojů, ale tenkrát se nemohl střetu vyhnout, měl-li si zachovat svou čest. Mohl si zvolit zbraň. Jelikož měl velmi dlouhé paže, zvolil si dragounské šavle, u absolventa elitní vojenské akademie ve West Pointu si zaplatil několik lekcí šermu a v určený den se setkal se Shieldsem na písčném břehu řeky Mississippi, aby se utkali na život a na smrt. Jejich sekundanti však na poslední chvíli souboj zastavili.

Tato událost se pro Lincolna stala zlomovým životním okamžikem a poskytla mu nesmírně cennou lekci v umění jednat s lidmi. Od této chvíle už nikdy žádný pomlouvačný dopis nenapsal a stejně tak se už nikdy nikomu nevysmíval. A téměř nikdy nikoho za nic nekritizoval.

Během občanské války dosazoval Lincoln do čela Potomacké armády postupně nové generály – George B. McClellana, Johna Popea, Ambrose Burnsidea, Josepha Hookera a George Meadea – z nichž jeden po druhém naprosto fatálně selhali, což Lincolna přivádělo k šílenství. Polovina národa tyto neschopné generály tvrdě odsuzovala, ale Lincoln si se svou pověstnou „láskou vůči všem a nepřátelstvím

vůči nikomu“ dokázal zachovat chladnou hlavu. Jeden z jeho oblíbených citátů z bible zněl: „Nesuď, abys nebyl souzen.“

A když paní Lincolnová nebo jiní mluvili nevybíravým způsobem o lidech z Jihu, Lincoln pravil: „Nekritizujte je. Chovají se přesně tak, jak bychom se za podobných okolností chovali i my.“

A přesto pokud měl někdy někdo nějaký důvod ke kritizování, byl to Lincoln. Podívejme se ještě na jeden příklad:

Bitva u Gettysburgu se odehrála během prvních tří červencových dnů roku 1863. V noci na 4. července začal generál Lee ustupovat směrem na jih, zatímco prudké bouře způsobily v kraji bleskové záplavy. Když Lee se svou poraženou konfederační armádou dorazil k řece Potomac, zjistil, že před sebou má nepřekonatelný rozvodněný tok a vítěznou unijní armádu za zády. Lee byl v pasti. Nemohl uniknout. A Lincoln si toho byl dobře vědom. Snad sama nebesa seslala jedinečnou příležitost polapit Leeovu armádu a okamžitě tím ukončit válku. Lincoln s velkou nadějí přikázal Meadovi, aby nesvolával poradu vojenského velení, ale aby na Leea okamžitě zaútočil. Lincoln své rozkazy vyslal telegrafem a zároveň vyslal zvláštního posla, aby rozkaz Meadovi předal.

A co udělal generál Meade? Udělal naprostý opak toho, co mu bylo přikázáno. V přímém rozporu s Lincolnovým příkazem svolal válečnou poradu. Vyčkával. Otálel. Telegrafem posílal všemožné výmluvy. Jednoznačně odmítal na Leea zaútočit. Nakonec voda opadla a Lee se svými jednotkami uprchl přes řeku Potomac.

Lincoln zuřil. „Co to má znamenat?“ křičel na svého syna Roberta. „Dobrý bože! Co to má jen znamenat? Už jsme je měli v hrsti! Stačilo natáhnout ruce a byli bychom je drželi pod krkem, ale nic, co jsem mohl říct nebo udělat, stejně armádu k pohybu nepřimělo. Za těchto okolností by Leea porazil jakýkoliv generál. Kdybych tam byl já, byl bych mu zadek nakopal sám!“

Rozhořčený Lincoln poté usedl a napsal Meadovi následující dopis. Musíme mít na paměti, že v tomto životním období byl Lincoln ve svém vyjadřování nesmírně konzervativní a zdrženlivý, takže jeho dopis roku 1863 se rovnal tomu nejpršnějšimu možnému pokárání.

„Vážený pane generále,
nevěřím, že si plně uvědomujete význam Leeova politováníhodného úniku. Již jsme ho měli na dosah a jeho dopadení by spolu s našimi dalšími nedávnými úspěchy bývalo mohlo ukončit válku. Nyní se válka protáhne na neurčito. Pokud jste nemohl Leea bezpečně napadnout minulé pondělí, jak toho jen hodláte dosáhnout jižně od řeky, když s sebou můžete vzít jen malou část – méně než dvě třetiny jednotek, jež jste měl tehdy k dispozici? Bylo by nerozumné očekávat, a ani já neočekávám, že byste za nynějších podmínek mohl uspět. Vaše skvělá příležitost je nenávratně pryč a já jsem z toho nesmírně roztrpčen.“

Co byste řekli, že Meade udělal, když si tento dopis přečetl?

Meade tento dopis nikdy nečetl. Lincoln ho totiž nikdy neodeslal. Byl nalezen mezi korespondencí až po jeho smrti.

Hádám – a je to jen má domněnka – že se po dopsání dopisu Lincoln podíval z okna a pomyslel si: „Tak počkat. Možná bych neměl jednat tak ukvapeně. Snadno se mi tu sedí v klidu a pohodlí Bílého domu a přikazuje Meadovi zaútočit. Kdybych však byl v Gettysburgu já sám a viděl tolik krve, kolik jí musel vidět Meade za poslední týden, a kdyby do mých uší pronikal křik a sténání raněných a umírajících mužů v poli, možná by se mi také příliš nechtělo útočit. Kdybych měl Meadeho bázlivou povahu, asi bych se na jeho místě zachoval stejně.“

„Pokud tento dopis odešlu, tak se mi sice uleví, ale Meadeho to pouze přiměje k tomu, aby začal obhajovat své jednání. A jistě pak začne kritizovat mě. Vyvolá to zlou krev, prudce se tím sníží jeho užitečnost coby vojenského velitele do budoucna a možná ho to i přiměje odejít z armády.“

Jak jsem již řekl, Lincoln nakonec dopis založil, protože na základě vlastní trpké zkušenosti již věděl, že britká kritika a výtky jsou téměř vždy zcela marné.

Theodore Roosevelt řekl, že když coby prezident stál před nějakým palčivým problémem, obvykle se usadil v křesle a podíval se na velký obraz s malbou Lincoln, jenž visel nad jeho stolem v Bílém domě, a sám sebe se zeptal: „Co by na mém místě udělal Lincoln? Jak by on vyřešil tento problém?“

Až budete příště v pokušení bezmyšlenkovitě či povrchně kritizovat něčí skutky, vytáhněte z kapsy pětidolarovou bankovku, podívejte se na Lincolnův portrét a položte si otázku: „Jak by v takovém případě zareagoval Lincoln?“

Napadá vás někdo, koho byste rádi změnili, usměrnili nebo zdokonalili? Výborně. To je zcela v pořádku. Jsem pro to všemi deseti. Proč ale nezačít u sebe? Z čistě sobeckého hlediska je to mnohem výhodnější nežli opravovat druhé – a ano, je to i mnohem bezpečnější.

„Když člověk svádí svůj nejtěžší boj sám se sebou, pak teprve za něco stojí,“ řekl Browning. Na zdokonalení sebe sama můžete pracovat od ledna až do Vánoc, pak si užijte pokojné svátky a první den nového roku můžete věnovat usměrňování a kritizování druhých.

Nejprve ale usměrňte sami sebe. „Nestěžujte si na sních na souseďově střeše, pokud nemáte zameteno před svým vlastním prahem,“ pravil Konfucius.

Když jsem byl ještě velmi mlád a snažil se na lidi udělat dojem, napsal jsem nerozvážný dopis Richardu Hardingu Davisovi, spisovateli, který kdysi patřil k výrazným osobnostem americké literární scény. Zrovna jsem připravoval článek o spisovatelích do jednoho časopisu a požádal jsem Davise, aby mi pověděl o metodách své práce. O několik týdnů dříve mi někdo poslal dopis, na jehož konci byla poznámka: „diktovalo, ale nečteno“. Byl jsem ohromen. Měl jsem pocit, že pisatel dopisu musí být někdo. Fakt někdo. A též velmi zaneprázdněný. Já v tu dobu nebyl ani v nejmenším vytížený, ale chtěl jsem udělat na Richarda Hardinga Davise dojem, a proto jsem svůj krátký dopis zakončil slovy: „diktovalo, ale nečteno“.

Na můj dopis se nikdy neobtěžoval odpovědět. Jednoduše mi ho vrátil zpět a na jeho spodní okraj rukou dopsal: „Vaši nevychovanost předčí už jen vaše nevychovanost.“ Měl pravdu, skutečně jsem udělal hloupost a pokárání jsem si nejspíš zasloužil. Jako člověk z masa a kostí jsem to však těžce nesl. Šíralo mě to tak silně, že když jsem o deset let později četl o Davisově úmrtí, jediná věc, na niž jsem dokázal myslet – a upřímně se to stydím přiznat – byl políček, jenž mi uštedřil.

Pokud bychom chtěli zítra vyvolat něčí zlobu, která bude daného člověka šírat po celá desetiletí a přetrvá až do jeho smrti, prostě si jen

dopřejme nějaké té kousavé kritiky – a vůbec přitom nezáleží na tom, za jak moc oprávněnou ji považujeme.

Při jednání s lidmi mějme na paměti, že nejednáme s logicky smýšlejícími bytostmi. Jednáme s bytostmi, jež jsou řízeny svými emocemi, jsou plné předsudků a svazovány pýchou a ješitností.

A kritika představuje nebezpečnou jiskru, která může vyhodit do povětrí pomyslné skladiště naší pýchy. Taková exploze může někdy přivodit i smrt. Generál Leonard Wood například kritizoval Wilsonovu administrativu za příliš pomalou a opatrnou přípravu armády během první světové války, avšak kritika nakonec padla na jeho vlastní hlavu, a nebylo mu proto dovoleno odjet do Francie. Toto ponížení a zneučtení ho poznamenalo do konce života.

Trpká kritika způsobila, že Thomas Hardy, jeden z nejlepších romanopisců, který kdy přispěl k věhlasu anglicky psané literatury, nadobro skončil s psaním beletrie. A Thomas Chatterton, britský básník, kvůli kritice dokonce spáchal sebevraždu.

Benjamin Franklin, jenž býval v mládí dost netaktní, se stal tak obratným v diplomacii a jednání s lidmi, že byl jmenován americkým velvyslancem ve Francii. Jaké bylo tajemství jeho úspěchu? „Nebudu o nikom mluvit nehezky a o každém budu mluvit jen o tom dobrém, co o něm vím,“ prozradil po letech.

Kritizovat, odsuzovat a stěžovat si dokáže každý trouba – a mnoho z nich to taky dělá.

Porozumění a odpuštění však vyžaduje pevný charakter a sebekontrolu.

„Velký člověk projevuje svou velikost tím, jak se chová k méně významným lidem,“ pravil Thomas Carlyle.

Místo odsuzování lidí jim zkusme porozumět. Pokusme se přijít na to, proč se chovají tak, jak se chovají. Takový přístup je mnohem výhodnější a zajímavější než kritizování a plodí soucit, toleranci a laskavost. „Kdo vše zná, ten vše odpouští.“

Jak pravil Dr. Johnson: „Samotný bůh, vážení, nehodlá člověka soudit až do jeho posledních chvil.“

Proč by to měl tedy dělat kdokoliv z nás?

IV. ČÁST

*DEVĚT ZPŮSOBŮ, JAK ZMĚNIT
DRUHÉ, ANIŽ BYSTE JE URAZILI
NEBO V NICH VYVOLALI ZÁŠŤ*

Kapitola 6



Jak druhé povzbudit k úspěchu

Znal jsem cirkusového umělce Petea Barlowa. Vystupoval se cvičenými psy a poníky v estrádním programu. Velmi rád jsem ho pozoroval při drezúře nových psů. Všiml jsem si, že pokaždé, když pes projevil byť jen nepatrné zlepšení, Pete ho poplácal, pochválil, dal mu kousek masa a udělal kolem toho velký rozruch.

Nejde o nic nového. Cvičitelé zvířat tuto techniku používají po celá staletí.

Často si říkám, proč stejný selský rozum, který používáme, když chceme změnit chování psů, nevyužíváme i tehdy, když chceme změnit chování lidí. Proč nepoužíváme pamlsky místo biče? Proč nechválíme místo toho, abychom zatracovali? Chvalme i ta sebemenší zlepšení. Právě tím druhé povzbudíme, aby se zlepšovali dál.

Ředitel věznice Lewis E. Lawes přišel na to, že se vyplatí oceňovat i ta nejnepatrnější zlepšení – dokonce i u otrlých zločinců ve věznici Sing Sing. V dopise, který mi poslal právě v době, kdy jsem psal tuto kapitolu, uvedl: „Zjistil jsem, že když se vězňům projevuje upřímné uznání jejich snahy, přináší to mnohem lepší výsledky při získávání jejich spolupráce a následné nápravě, než když jsou za své kázeňské prohřešky tvrdě kritizováni a odsuzováni.“

Nikdy jsem nebyl uvězněn v Sing Singu – alespoň zatím – ale mohu se ohlédnout za svým vlastním životem a vybavit si řadu situací, kdy několik slov chvály prudce změnilo mou budoucnost. Dějiny jsou plné názorných příkladů kouzelné moci pochvaly.

Například před půl stoletím pracoval v Neapoli v jedné továrně desetiletý chlapec. Toužil se stát zpěvákem, ale jeho první učitel ho od tohoto snu odrazil. „Neumíš zpívat. Nemáš žádný hlas. Tvůj zpěv zní, jako když vítr mlátí okenicemi,“ říkal mu.

Jeho matka – chudá selka – ho však objala, pochválila a ujistila ho, že zpívat umí a že už u něj vidí pokroky. Chodila bosá, jen aby ušetřila peníze na jeho hodiny hudby. Právě pochvala a povzbuzování této venkovské ženy změnily chlapci život. Možná jste o něm slyšeli. Jmenoval se Enrico Caruso.

Před mnoha lety žil v Londýně jiný mladík, který se chtěl stát spisovatelem. Zdálo se však, že všechno je proti němu. Nikdy neměl možnost chodit do školy déle než čtyři roky, jeho otec skončil ve vězení kvůli dluhům a on sám často trpěl hladem. Nakonec získal práci spočívající v lepení štítků na lahve s leštředem ve skladu zamořeném kryсами a po nocích spal v malé, ponuré podkrovní místnosti se dvěma dalšími chlapci – pouličními spratky z londýnské chudinské čtvrti.

Svým schopnostem psát věřil tak málo, že při odesílání prvního rukopisu se uprostřed noci vytratil a vhodil jej do poštovní schránky zcela potají, aby se mu nikdo nemohl vysmát. Přišlo však odmítnutí a následovalo ještě několik dalších, než konečně přišel velký den: jedna z povídek byla přijata. Sice za ni nedostal ani vindru, ale vydavatel ho pochválil.

Tato jediná pochvala ho naplnila takovým štěstím, že se bezcílně toulal ulicemi a po tvářích se mu kutálely slzy.

Uznání, jehož se mu dostalo otištěním jediné povídky, navždy změnilo jeho životní dráhu. Bez tohoto povzbuzení by s velkou pravděpodobností strávil zbytek života v továrnách zamořených kryсами. I o tomto chlapci jste nejspíš slyšeli. Jmenoval se Charles Dickens.

Před půl stoletím pracoval v Londýně jiný chlapec jako prodavač v obchodě s oblečením. Každé ráno musel vstát v pět hodin, zamést obchod a pak čtrnáct hodin dřít. Byla to nekonečná lopota, kterou nenáviděl. Po dvou letech už to nemohl dál snášet, a tak jednoho rána

vstal, vyrazil bez snídaně na více než dvacet kilometrů dlouhou cestu, aby si promluvil se svou matkou, která sloužila jako hospodyně.

Byl zcela zoufalý. Úpěnlivě ji prosil a plakal. Přísahal, že pokud bude muset zůstat v obchodě jediný další den, zabije se. Poté napsal dlouhý, dojemný dopis svému bývalému řídicímu učiteli, v němž se mu svěřil, že je zdrcený a nechce dál žít. Učitel mu dodal tolik potřebné povzbuzení: ujistil ho, že je velmi inteligentní, že se hodí na náročnější práci – a nabídl mu místo učitele.

Tato pochvala změnila budoucnost onoho chlapce a zanechala trvalou stopu v dějinách anglické literatury. Tentýž chlapec totiž poté napsal sedmdesát sedm knih a perem si vydělal přes milion dolarů. I o něm jste nejspíš slyšeli. Jmenoval se Herbert George Wells a romány jako *Válka světů* či *Ostrov doktora Moreaua* pomohl položit základy science fiction.

Roku 1922 žil v Kalifornii mladý muž, který měl velké potíže užívat svou ženu. O nedělích zpíval v kostelním sboru a tu a tam dostal pět dolarů za zazpívání písně *Oh Promise Me* při svatebních obřadech. Finančně na tom byl tak špatně, že si nemohl dovolit bydlet ve městě, a pronajal si polorozpadlý domek uprostřed vinice. Stál ho jen dvanáct a půl dolaru měsíčně – a přesto, že nájemné bylo velmi nízké, ani tak ho nezvládal platit a dostal se do desetiměsíčního skluzu.

Proto také pracoval na vinici, kde trhal hrozny, aby nájem splatil. Vyprávěl mi, že někdy měl tak hluboko do kapsy, že mu nezbývalo prakticky nic jiného než se živit samotnými hrozny. Byl svým životem natolik znechucen, že se už už chystal vzdát snu stát se zpěvákem a začít se živit prodejem nákladních automobilů, když se mu dostalo pochvaly od slavného romanopisce a režiséra Ruperta Hughese. Ten mu řekl: „Máte potenciál výjimečného hlasu. Měl byste studovat v New Yorku.“

Tento mladý muž se mi nedávno svěřil, že tato drobná pochvala, toto nepatrné povzbuzení, se ukázaly být zlomovým okamžikem jeho kariéry. Přiměly ho vypůjčit si dva a půl tisíce dolarů a vyrazit na východ. I jeho jméno nejspíš znáte – byl to Lawrence Tibbett, který se vypracoval v jednu z největších hvězd Metropolitní opery v New Yorku.

Tomu se říká změnit lidem život. Pokud dokážeme lidi, s nimiž přicházíme do styku, inspirovat k tomu, aby si uvědomili skryté poklady,

které v sobě nosí, můžeme dosáhnout více než pouhé změny. Můžeme je doslova proměnit.

Přeháním? Pak si znovu poslechněte moudrá slova profesora Williama Jamese z Harvardu, patrně nejvýznamnějšího psychologa a filozofa, jakého kdy Amerika měla:

„Ve srovnání s tím, jací bychom mohli být, jsme bdělí jen napůl. Ze svých fyzických a duševních schopností ve skutečnosti využíváme jen malou část. Zjednodušeně řečeno: průměrný člověk zdaleka nenaplní svůj potenciál. Disponuje řadou schopností, které si však navykl vůbec nevyužívat.“

Přesně tak – vy, kteří čtete tyto řádky, disponujete schopnostmi, jež jste si navykli nevyužívat. A jednou z nich, kterou pravděpodobně nevyužíváte naplno, je vaše kouzelná schopnost chválit a inspirovat druhé, aby dokázali objevit svůj skrytý potenciál.

Chcete-li tedy změnit druhé, aniž byste je urazili nebo v nich vyvolali zášť, pravidlo č. 6 zní:

Chvalte i to nejmenší zlepšení a chvalte každé zlepšení. Vždy druhé upřímně oceňujte a nešetřete chválou.

Kapitola 7



Přisuzujte lidem dobrou pověst

Manželka mého přítele Ernesta Genta z rezidenční čtvrti Scarsdale v New Yorku přijala novou služebnou a domluvila se s ní, že nastoupí do práce následující pondělí. Mezitím paní Gentová zatelefonovala ženě, u níž dívka dříve pracovala, aby se vyptala na její zkušenosti. Ne všechno bylo zcela růžové.

Když dívka první den nastoupila do služby, paní Gentová jí řekla: „Nellie, před několika dny jsem mluvila se ženou, u níž jsi pracovala předtím. Řekla mi, že jsi čestná a spolehlivá, že dobře vaříš a umíš se starat o děti. Zmínila se však také, že jsi nepořádná a nedokázala jsi udržet dům čistý. Já si ale myslím, že mi neříkala pravdu. Jsi velmi elegantně oblečená – to vidím na první pohled. A vsadím se, že budeš udržovat náš dům stejně upravený, jako jsi ty sama. My dvě spolu budeme vycházet skvěle.“

A také vycházely. Nellie byla přisouzena pověst, které nyní musela dostát – a můžete mi věřit, že se o to opravdu snažila. Ochotně trávila každý den hodinu přesčas drhnutím podlahy nebo oprašováním nábytku, jen aby nezklamala ideální představu, kterou o ní paní Gentová měla.

„Průměrného člověka lze vést snadno, získáte-li si jeho respekt a dáte-li mu najevo, že si ho vážíte kvůli určité schopnosti,“ řekl Samuel Vaucrain, prezident společnosti Baldwin Locomotive Works.

Stručně řečeno: chcete-li, aby se někdo v určitém směru zlepšil, chovejte se k němu tak, jako by tato vlastnost už patřila k jeho hlavním přednostem. Shakespeare řekl: „Nemáte-li nějakou ctnost, chovejte se tak, jako byste ji už měli.“ Vyplatí se předstírat – a dokonce veřejně prohlašovat – že dovednost, v níž chcete, aby se někdo zlepšil, už dotyčný má. Přisuzujte mu dobrou pověst, které má dostát, a on pak vynaloží mimořádné úsilí, aby vás nezklamal.

Spisovatelka Georgette Leblanc ve své knize *Souvenirs, My Life with Maeterlinck (Vzpomínky: můj život s Maeterlinckem)* popisuje překvapivou proměnu skromné belgické Popelky:

„Jídla mi nosila mladá služebná ze sousedního hotelu. Říkalo se jí Marie, myčka nádobí, protože svou kariéru zahájila jako pomocnice v kuchyni. Svým způsobem to byla šereda – šilhala, měla křivé nohy a byla chudá na těle i na duchu.“

„Když mi jednoho dne svými zarudlými rukama podávala talíř s makarony, řekla jsem jí na rovinu: ‚Marie, ty ani nevíš, jaké poklady se v tobě skrývají.‘“

„Protože byla zvyklá nikdy neprojevat své emoce, na okamžik se ani nepohnula a ze strachu z průšvihů se neodvážila udělat sebelepší gesto. Pak položila talíř na stůl, povzddechla si a nevinně pravila: ‚Madam, něco takového by mě ani ve snu nenapadlo.‘ Nijak to však nezpochybnila a na nic se neptala. Prostě se vrátila do kuchyně, kde ostatním má slova zopakovala s tak neochvějnou vírou, že si z ní nikdo netroufl dělat legraci. Od toho dne se k ní ostatní začali chovat ohleduplněji. Nejpozoruhodnější změna se však odehrála v samotné skromné Marii. Protože uvěřila, že se v její tělesné schránce skrývá cosi velkého a dosud neodhaleného, začala o sebe tak pečovat, že její vyzáblé mladé tělo jako by rozkvetlo a nesměle zakrylo její prostotu.“

„Když jsem o dva měsíce později odjížděla, oznámila mi, že se chystá vdát za synovce šéfkuchaře onoho hotelu. ‚Bude ze mě dáma,‘ řekla a poděkovala mi. Má drobná poznámka jí od základů změnila život.“

Georgette Leblanc přisoudila „Marii, myčce nádobí“ pověst, které měla dostat – a tato pověst ji proměnila.

Stejnou techniku používal i Henry Clay Risner, když za první světové války působil ve Francii jako armádní instruktor a snažil se ovlivnit chování amerických vojáků. Generál James G. Harbord, jeden z nejoblíbenějších amerických generálů, mu tehdy řekl, že dva miliony amerických vojáků ve Francii byli nejslušnější a nejidealističtější muži ze všech, s nimiž se kdy setkal – ať už osobně, nebo prostřednictvím studia vojenských dějin.

Přehnaná chvála? Možná. Podívejme se však, jak s ní Risner naložil.

„Nikdy jsem nezapomněl vojákům říct, co o nich generál prohlásil,“ napsal později Risner. „Ani na okamžik jsem nezkoumal, zda je to pravda. Věděl jsem však, že i kdyby nebyla, už samotné vědomí generálova mínění je povzbudí, aby se tomuto ideálu snažili přiblížit.“

Říká se, že když člověk dostane nálepku, jen těžko se jí zbavuje – a to v dobrém i ve zlém. Jakou mu přisoudíte pověst, takovým se začne stávat. Přisuzujte tedy lidem dobrou pověst – a uvidíte, co se stane.

Nedávno jsem hovořil s jedním vedoucím pracovníkem společnosti Exchange Buffets, řetězce šestadvaceti restaurací, který zavedl takzvaný „systém důvěry“. Exchange Buffets působí na trhu od roku 1885 a nikdy žádnému zákazníkovi nevystavuje účet. Když odcházíte, jednoduše sdělíte pokladnímu výši své útraty a přesně tolik zaplatíte.

„A to nemáte nikoho, kdo by všechno kontroloval?“ zeptal jsem se užasle. „Vždyť přece ne všichni zákazníci jsou poctiví!“

„Žádné kontroly neprovádíme,“ odpověděl manažer. „Někteří lidé možná podvádějí – ale to ve skutečnosti nevíme. Zato víme, že systém funguje, protože kdyby nefungoval, sotva bychom dokázali zůstat ziskoví déle než půl století.“

Společnost Exchange Buffets dala všem najevo, že je považuje za poctivé – a tak se všichni, boháči i chudáci, žebráci i zloději, snažili dostat pověsti, která jim byla přisouzena.

„Musíte-li jednat s darebákem, existuje jediný způsob, jak z něj dostat to nejlepší, co v něm je,“ říká ředitel Lawes z věznice Sing Sing – a ten by měl ze své pozice dobře vědět, o čem mluví. „Jednejte s ním, jako by byl čestným člověkem, a považujte za samozřejmé,

že čestný je. Bude tímto jednáním natolik polichocen, že se podle něj pravděpodobně zařídí – a bude hrdý na to, že mu někdo důvěřuje.“

Je to tak důležité, že to ještě jednou zopakují:

„Jedněte s ním, jako by byl čestným člověkem, a považujte za samozřejmé, že čestný je. Bude tímto jednáním natolik polichocen, že se podle něj pravděpodobně zařídí a bude hrdý na to, že mu někdo důvěřuje.“

Chcete-li tedy změnit druhé, aniž byste je urazili nebo v nich vyvolali zášť, pravidlo č. 7 zní:

Přisuzujte druhým pověst, které mohou dostat.

VI. ČÁST

SEDM PRAVIDEL PRO ŠŤASTNĚJŠÍ RODINNÝ ŽIVOT

Kapitola 1



Jak co nejrychleji pohřbít své manželství

Před pětasedmdesáti lety se francouzský prezident Ludvík Napoleon Bonaparte, pozdější císař Napoleon III. a synovec Napoleona Bonaparte, zamiloval do Marie Evženie de Montijo, hraběnky z Teby – nejkrásnější ženy na světě – a vzal si ji za manželku. Jeho rádci ho upozorňovali na to, že je pouze dcerou bezvýznamného španělského hraběte. Napoleon však jen odsekl: „No a co má být?“ Její půvab, mládí, šarm a krása ho naplňovaly božskou blažeností. Ve svém projevu z trůnu se dokonce vzepřel celému národu, když prohlásil: „Upřednostnil jsem ženu, kterou miluji a respektuji, před ženou, kterou vůbec neznám.“

Napoleon a jeho nevěsta se těšili zdraví, bohatství, moci, kráse, lásce i obdivu – všemu, co je třeba k romantickému vztahu. Posvátný oheň manželství nikdy nezářil jasnějším plamenem.

Svatý plamen však bohužel brzy pohasl a žár vychladl, až z něj zbyly jen žhavé uhlíky. Napoleon sice dokázal učinit z Evženie císařovnu, ale zholo nic v celé slavné Francii – ani síla jeho lásky, ani jeho postavení – nedokázalo zabránit jejímu neustálému sekýrování.

Posedlá žárlivostí a sužovaná podezíravostí pohrdala jeho příkazy a odpírala mu i tu nejmenší špetku soukromí. Často vtrhávala do jeho pracovny právě ve chvíli, kdy byl ponořen do státních záležitostí. Přerušovala i ta nejdůležitější jednání. Odmítala ho nechat o samotě ze strachu, že by se mohl stýkat s jinou ženou.

Někdy utíkala za svou sestrou, kde si na manžela stěžovala, plakala, spílala mu a vyhrožovala. Jindy vrazila přímo do jeho pracovny a s hněvem na něj útočila a urážela ho. Napoleon – pán tuctu honosných paláců a vládce Francie – nedokázal najít ani skříň, v níž by se před ní mohl aspoň na chvíli ukrýt.

A čeho tím vším Evženie nakonec dosáhla?

Zde je odpověď. Budu citovat z fascinující knihy E. A. Rheinhardta *Napoleon and Eugenie: Tragi-Comedy of an Empire (Napoleon a Evženie: Tragikomedie císařství)*:

„A tak se stávalo, že se Napoleon často v noci vytrácel malými bočními dvířky s kloboukem staženým do očí a v doprovodu některého ze svých důvěrníků se skutečně vydával za nějakou půvabnou dámou, která jej očekávala, nebo se jako za starých časů toulal velkým městem, procházel uličkami, jež jako panovník sotva kdy mohl spatřit na vlastní oči, a nasával atmosféru toho, co mohlo být.“

A to je přesně to, čeho Evženie svým sekýrováním a rypáním dosáhla. Ano, seděla na francouzském trůnu. Ano, byla nejkrásnější ženou na světě. Ale ani její královská moc, ani krása nedokázaly udržet lásku při životě uprostřed jedovatých výparů neustálého sekýrování. Evženie mohla klidně zabědovat stejně jako Job: „Čeho jsem se obávala, mě nakonec postihlo.“ A že ji to postihlo? Sama si to přivodila, ta nešťastná žena – svou žárlivostí a sekýrováním.

Ze všech dábelkých nástrojů, které kdy čerti v samotném pekle vynalezli, aby spolehlivě zničili lásku, je sekýrování zbraní nejsmrtelnější. Nikdy neselhává. Stejně jako uštknutí kobry královské vždy ničí. Vždy zabíjí.

Manželka Lva Nikolajeviče Tolstého na to přišla také – bohužel až příliš pozdě. Než zemřela, svěřila se svým dcerám: „Za smrt vašeho otce můžu já.“ Její dcery neřekly ani slovo. Obě plakaly. Věděly, že jejich matka má pravdu. Věděly, že ho nakonec umořila svým neustálým stěžováním, věčnou kritikou a nekonečným sekýrováním.

Přítom hrabě Tolstoj a jeho žena měli všechny předpoklady ke štěstí. On byl jedním z nejslavnějších romanopisců všech dob. Dvě jeho mistrovská díla, *Vojna a mír* a *Anna Karenina*, budou navěky zářit mezi literárními skvosty světa.

Tolstoj byl tak proslulý, že měl obdivovatele v patách dnem i nocí, a říká se, že těsnopisem zaznamenávali každé slovo, které vypustil z úst. I kdyby řekl jen: „Myslím, že půjdu spát“ – dokonce i takové banální výroky – všechno bylo pečlivě zapisováno. Doslechl jsem se, že v Rusku plánují vydat knižně každou větu, kterou kdy Tolstoj napsal, a že jeho souborné dílo bude čítat mnoho desítek svazků.

Kromě slávy se Tolstoj a jeho paní těšili i bohatství, společenské prestiží a dětem. Jejich štěstí se zpočátku zdálo být dokonalé.

Pak však došlo k něčemu překvapivému. Tolstoj se postupně měnil, až se z něj stal docela jiný člověk. Začal se stydět za skvělé knihy, které napsal, a zbytek života zasvětil psaní pamfletů prosazujících mír a vymýcení válek a chudoby.

Tentýž muž, který kdysi prohlásil, že se v mládí dopustil každého myslitelného hříchu, se nyní doslova pokoušel následovat učení Ježíše. vzdal se veškerého majetku a žil v chudobě. Pracoval na polích, štípal dříví, házel seno. Sám si šil boty, zametal podlahu, jedl z dřevěné misky a snažil se milovat své nepřátele.

Život Lva Nikolajeviče Tolstého byl tragédií – a příčinou této tragédie bylo jeho manželství. Jeho žena milovala luxus, zatímco on jím pohrdal. Ona toužila po slávě a společenském uznání, ale pro něj tato pozlátka nic neznamenala. Ona prahla po penězích a bohatství, on však věřil, že soukromé vlastnictví a hromadění majetku jsou hříchem.

Po dlouhá léta ho sekýrovala, nadávala mu a křičela na něj, protože trval na tom, aby se jeho knihy vydávaly volně a nepřinášely mu žádné tantiémy. Ona však chtěla peníze, které tyto knihy vydělávaly.

Když jí odporoval, propadala hysterickým záchvatům, svíjela se na zemi s lahví opia a vyhrožovala, že skočí do studny a zabije se.

V jejich životě nastal okamžik, který osobně považuji za jeden z nejtragičtějších výjevů v dějinách. Když se vzali, byli nesmírně šťastní. O osmačtyřicet let později se však Tolstoj na svou ženu nedokázal ani podívat. Jednoho večera za ním tato stará, zlomená a po lásce prahnoucí žena přišla a na kolenou ho prosila, aby jí nahlas přečetl

nádherné milostné pasáže, které si o ní zapsal do deníku o padesát let dříve. Když jí četl o těch šťastných, nenávratně ztracených chvílích, oba plakali. Jak propastný byl rozdíl mezi realitou jejich života a romantickými dny, které kdysi prožívali.

A nakonec, když mu bylo dvaosmdesát let, už nedokázal tragické neštěstí svého domova dál snášet. Jedné listopadové noci roku 1910 – právě když hustě sněžilo – uprchl před svou manželkou do tmy a zimy, aniž by věděl, kam půjde. O deset dní později zemřel na zápal plic na vlakovém nádraží. Jeho posledním přáním bylo, aby k jeho ostatkům jeho ženu nepustili.

Taková byla cena, kterou hraběnka Tolstá zaplatila za své sekýrování, stěžování a hysterické výlevy.

Některý čtenář si může myslet, že k sekýrování měla důvod. Budiž. To však není podstatné. Otázka zní: pomohlo jí sekýrování v něčem, nebo bezútěšnou situaci ještě zhoršilo?

„Opravdu si myslím, že jsem byla jak smyslů zbavená,“ řekla o sobě hraběnka Tolstá. Ale už bylo příliš pozdě.

Manželství bylo velkou životní tragédií také v případě Abrahama Lincolna. Nikoliv atentát, ale jeho manželství. Když na něj Booth vystřelil, Lincoln si prý ani neuvědomil, že byl zasažen. Po celých třia dvacet let však prakticky den co den sklízel „hořké plody nešťastného manželství“, jak to nazval jeho obchodní partner William Herndon. „Nešťastné manželství“? To je velmi mírně řečeno. Paní Lincolnová svého muže sekýrovala a ztrpčovala mu život téměř čtvrt století.

Neustále si na něj stěžovala a neustále ho kritizovala. Nikdy na něm nebylo nic správně. Příliš hrbil ramena, chodil nemotorně a zvedal chodidla ze země téměř vodorovně jako nějaký indián. Kárala ho za to, že jeho chůze postrádá pružnost a ladnost. Posměšně ji napodobovala a komandovala ho, aby chodil s prsty nohou směřujícími dolů, jak se to sama učila v internátní škole paní Mentellové v Lexingtonu.

Nelíbilo se jí, jak jeho obří uši vyčnívají z hlavy v pravém úhlu. Dokonce mu řekla, že nemá rovný nos, že mu příliš vyčnívá spodní ret, že má příliš velké ruce a nohy, příliš malou hlavu – a že celkově vypadá, jako by trpěl tuberkulózou.

Abraham Lincoln a Mary Todd Lincolnová se lišili v každém ohledu: vzděláním, původem, temperamentem, vkusem i duševním rozpoložením. A neustále si navzájem lezli na nervy.

„Hlasitý a pronikavý křik paní Lincolnové byl slyšet přes celou ulici,“ napsal senátor Albert J. Beveridge, jeden z největších znalců Lincolna své generace. „Její neustálé výbuchy hněvu mohli slyšet všichni v sousedství. Často dávala průchod svému vzteku i jinými prostředky než slovy – a zkazky o jejím násilnickém chování jsou četné a nezpochybnitelné.“

Pan a paní Lincolnovi například krátce po svatbě bydleli u paní Earlyové, vdovy po lékaři ve Springfieldu, která byla kvůli finanční tísní nucena brát podnájemníky.

Jednoho rána snídali manželé Lincolnovi ve společné jídelně spolu s ostatními strážníky, když Lincoln udělal něco, co jeho ženu rozzuřilo. Co to bylo, si dnes už nikdo nepamatuje. Paní Lincolnová však ve vzteku chrstla svému manželovi do tváře šálek horké kávy – a to před zraky všech přítomných.

Lincoln neřekl ani slovo. Jen tiše a zahanbeně seděl, dokud paní Earlyová nepřinesla mokrý ručník, aby mu otřela obličej a šaty.

Žárliвість paní Lincolnové byla tak pošetilá, tak zuřivá a tak neuvěřitelná, že pouhé čtení o některých jejích trapných a veřejných výlevech – dokonce i s odstupem pětasedmdesáti let – zanechává člověka v němém úžasu. Nakonec dočista přišla o rozum a to nejhovívavější, co o ní lze říci, je, že její povaha byla nejspíš odjakživa poznamenána rozvíjející se duševní chorobou.

Změnilo všechno to sekýrování, nadávání a běsnění Lincolna? V jistém smyslu ano. Změnil se jeho postoj k ní. Přimělo ho to litovat vlastního sňatku a zároveň se jí vyhýbat, jak jen mohl.

Ve Springfieldu tehdy kromě Lincolna působilo ještě deset dalších advokátů. Protože se tam všichni nedokázali uživit, objížděli na koních jeden okres za druhým podle toho, kde zrovna zasedal soud v čele se soudcem Davidem Davisem. Tímto způsobem obsluhovali celý osmý soudní obvod státu Illinois.

Ostatní advokáti se obvykle v sobotu vraceli domů, aby strávili víkend se svými rodinami. Lincoln však ne. Návratu domů se děsil,

a tak vždy tři měsíce na jaře a tři měsíce na podzim trávil na cestách. Ke Springfieldu se neodvažoval ani přiblížit.

Takto si počínal rok co rok. Podmínky ve venkovských hostincích byly často ubohé, přesto jim Lincoln dával přednost před vlastním domovem – a před neustálým sekýrováním a zuřivými výbuchy paní Lincolnové.

Takových výsledků dosáhly paní Lincolnová, císařovna Evženie i hraběnka Tolstá svým sekýrováním. Do svých životů nepřinesly nic než tragédii. Všechno, čeho si nejvíce cenily, nakonec zničily.

Bessie Hamburgerová, která jedenáct let působila jako státní zástupkyně u newyorského soudu pro rodinné záležitosti, prošetřila tisíce případů opuštění rodiny a tvrdí, že jedním z hlavních důvodů, proč muži odcházejí z domova, je neustálé sekýrování ze strany jejich manželek. Nebo, jak to výstižně formuloval *Boston Post*: „Mnohé ženy své manželství samy pohřbily dlouhou řadou drobného rýpání a popichování.“

Chcete-li si tedy udržet šťastnou domácnost, pravidlo č. 1 zní:

Nikdy nesekýrujte!

(Konec bezplatné ukázky)



Kniha je od 20. 3. 2026
dostupná v síti knihkupectví
nebo u vydavatele na
www.stairjumper.cz

