

MEHDI HASAN

---

**POBEDI**  
*u svakoj*  
**RASPRAVI**

---

Umetnost debatovanja,  
ubeđivanja i  
javnog govorništva

Prevela  
Dunja Lozuk

■ Laguna ■

---

---

Naslov originala

Mehdi Hasan

WIN EVERY ARGUMENT

Copyright © 2023 by Mehdi Hasan  
All rights reserved.

Translation copyright © 2024 za srpsko izdanje, LAGUNA

*Mojoj ženi, ljubavi mog života,  
i jednoj osobi koju nikad neću pobediti u raspravi.*

# SADRŽAJ

Uvod <b>UMETNOST RASPRAVE</b> . . . . .	9
Prvi deo <b>OSNOVE</b> . . . . .	21
1 OSVAJANJE PUBLIKE . . . . .	23
2 OSEĆANJA, NE (SAMO) ČINJENICE . . . . .	39
3 POKAŽITE DOKAZE. . . . .	59
4 IGRAJ IGRU... I NADIGRAJ IGRAČA. . . . .	78
5 SLUŠAJTE, NEMOJTE (SAMO) DA GOVORITE. . . . .	98
6 NASMEJTE IH. . . . .	115
Drugi deo <b>TAJNE ZANATA</b> . . . . .	131
7 PRAVILO BROJA TRI . . . . .	133
8 DŽUDO POTEZI . . . . .	143
9 UMETNOST OPASKI. . . . .	155
10 POSTAVLJANJE ZAMKI . . . . .	169
11 ČUVAJTE SE GIŠOVOG GALOPA . . . . .	182

Treći deo <b>IZA KULISA</b> . . . . .	.203
12 SAMOPOUZDANJE JE KLJUČNO . . . . .	.205
13 OSTANITE SMIRENI I NASTAVITE DALJE . . . . .	.224
14 VEŽBOM DO SAVRŠENSTVA . . . . .	.235
15 URADITE DOMAĆI ZADATAK . . . . .	.253
Četvrti deo <b>ZAKLJUČAK</b> . . . . .	.275
16 VELIKO FINALE. . . . .	.277
Izjave zahvalnosti . . . . .	.293
O autoru . . . . .	.299

## Uvod

---

# UMETNOST RASPRAVE

Ne raspravljam se, samo objašnjavam zašto sam u pravu.

– Anonimus

Šta biste uradili ako bi od *vaše* pobjede u debati zavisilo spasavanje desetina hiljada života?

Stara Grčka je bila u jeku Peloponeskog rata 428. godine pre nove ere. Gradovi-države Atina i Sparta su bile u ogromnom sukobu i borbi za prevlast. Dok su te dve sile bile usredsređene na svoj sukob, mali grad Mitilena, na grčkom ostrvu Lezbos, uvideo je svoju priliku. Oligarsi na čelu grada su želeli da se oslobode atinske vlasti i preuzmu potpunu kontrolu nad ostrvom. Podstaknuti svojim spartanskim saveznicima, oligarsi su pokrenuli ono što je postalo poznato kao Mitilenska pobuna.

To je bila katastrofa za Mitilenjane. Atina nije bila toliko ometena koliko su oligarsi očekivali. Atinske snage su opkolile Mitilenjane sa svih strana pre nego što je grad bio spreman za bitku i uništile su njihovu pobunu u nastajanju. Vođe Mitilene su bile prinuđene da se predaju atinskom generalu Pahisu, ali

general nije preuzeo na sebe da odluči kako da kazni pobunjenike. Na kraju krajeva, Atina je još uvek bila demokratija. Dozvolio je poraženom gradu da pošalje delegaciju od hiljadu ljudi u Atinu da mole za milost.

Kao što stari grčki istoričar Tukidid pripoveda u svojoj *Istoriji Peloponeskog rata*, atinska skupština se okupila da glasa o tome koju akciju preduzeti protiv Mitilene. Nije im dugo trebalo da donesu odluku. Atinjani su bili besni zbog Mitilenske pobune – a takođe ih je uplašila. Šta ako bi i drugi gradovi u njihovoj imperiji krenuli putem Mitilene i pobunili se protiv Atine? To bi bio kraj atinske imperije.

Članovi skupštine su brzo i jednoglasno glasali za drastičnu kaznu – da se pogube svi muškarci u Mitileni, a da se žene i deca porobe. Odmah nakon glasanja, poslata je trijera, najbrži brod tog doba, na Lezbos sa naredbama za Pahisa: da zбрише odraslu mušku populaciju Mitilene.

Međutim, do sledećeg jutra, mnogi Atinjani su preispitivali surovost koju su izglasali za ljude Mitilene. Hteli su da razmotre blažu kaznu. Kako to obično biva u Atini, izabrana su dva govornika da raspravljaju o ovoj temi pred skupštinom.

Prvi je bio general Kleon, kojeg Tukidid opisuje kao „najnasilnijeg čoveka u Atini“, koji je želeo da ostane pri prvobitnoj kazni: ubijanju i porobljavanju Mitiljenjana. Nadugo i naširoko se obratio skupštini i pozvao svoje sugrađane da odole pozivima na popuštanje. Kleon je besneo da atinska demokratija ne sme da se povuče pred zahtevima rata: „Bio sam siguran i ranije da demokratija nije sposobna za imperiju, a sad kad ste promenili mišljenje po pitanju Mitilene, u to verujem više nego ikad.“ I upozorio je svoje slušaoce da ne postanu „robovi užitka u ušima, i više nalik publici retoričara nego gradskog saveta“.

„Kaznite ih kako zaslužuju“, tvrdio je Kleon, „i naučite ostale saveznike upečatljivim primerom da je kazna za pobunu smrt.“

Jadni Diodot. Vođa umerenije atinske političke struje je imao zadatak da iznese argumente za milost, i morao je da

govori odmah nakon Kleonove besne tirade. Hiljade života visilo je o koncu – a vreme nije bilo na njegovoj strani. Trijera je već bila na putu za Lezbos. Diodot je tada branio dušu atinske demokratije, suočen s osvetoljubivim gnevom svojih protivnika. Možete li da zamislite pritisak koji je osećao?

Uprkos tom pritisku, Diodot je počeo polako, njegov mir bio je oštra suprotnost Kleonovom gnevu: „Ne krivim one koji su ponovo otvorili pitanje Mitilenjana“, rekao je, „niti odobravam proteste koje smo čuli protiv toga da se o važnim pitanjima često raspravlja“ – uvreda za Kleonovu tiradu o spaljenoj zemlji. Diodot je umesto toga gradio svoj argument na važnosti slobodne i otvorene debate, upozoravajući svoju publiku da su „žurba i strast“ dve najveće prepreke „dobrom savetu“.

Za Diodota, slučaj protiv masovne egzekucije nije se zasnivao na krivici ili nevinosti Mitilenjana. On je priznao da su se zaista pobunili protiv Atine – ali je tvrdio da treba kazniti samo oligarhijske vođe pobune. Njegov argument je bio argument potrebe, realne politike: ubijanje *svih* muškaraca iz Mitilene ne bi bilo u „interesima“ Atinjana. To bi bila „greška“, rekao je, oduzeti pobunjenicima iz drugih pobunjenih gradova „nadu za pokajanjem i brzim pomirenjem sa sopstvenom greškom“. Takođe, dodao je, nije bilo nikakvih dokaza da bi masovna egzekucija delovala kao preventiva protiv budućih pobuna.

Hladnokrvni Diodot je znao svoju publiku – i šta želi da čuje. Takođe je razumeo važnost racionalnog argumenta, i postavio je ton, elokventno odbijajući Kleonov poziv na osvetu. „Dobar građanin“, tvrdio je Diodot, „ne treba da pobedi zastrašivanjem protivnika, već da ih pobedi pošteno, argumentima.“

„I pobedio je Kleona“, primećuje jedan pisac. Skupština je ponovo glasala – i ovaj put je tesno odlučila u korist Diodota. Druga trijera sa novim naredbama tada je „u žurbi poslata“ na Lezbos, piše Tukidid, a za veslače su obezbedili „vino i ječmene kolače“ uz „velika obećanja ako stignu na vreme“. Na sreću, njihova trijera je pristala u luku upravo u času kad je Pahis

pokušavao da pročita originalni dekret koji je doneo prvi brod. Masakr je sprečen u poslednjem trenutku.

Spaseno je na hiljade nedužnih života zahvaljujući jednom argumentu koji je iznesen u Atini. Argumentu kojim je Diodot uspeo da pobedi jer je bio majstor u umetnosti debatovanja, ubeđivanja i javnog govora. Znao je kako da oblikuje utemeljen argument i kako da se ponaša pod pritiskom. Znao je kako da prodre do svoje publike, da je pogodi u srce, um i u samu suštinu njenog identiteta. Znao je kako da izdrži udarce svog protivnika i pronade ključnu priliku da uzvрати. I kad je to učinio, Diodot je tačno znao kako da iskoristi Kleonove slabosti u svoju korist. Znao je kako da uđe kao autsajder i izađe kao pobednik.

Poenta ove knjige je da vam iznese sve alate i taktike koje su koristili Diodot i svi najveći govornici sveta, da biste i vi mogli da pobedite u svakoj raspravi. Čak i kad od toga *ne zavise* hiljade života.

Svaka osoba na planeti – svaki muškarac, žena i dete – bar je jednom *pokušala* da pobedi u raspravi. Bilo u komentarima na *Fejsbuku*, u mermernim hodnicima Kongresa, ili u toku večere za Dan zahvalnosti. Bilo da su pobedili svog protivnika ili otišli kući poraženi, svi su se verovatno kasnije setili onoga što su mogli i što je trebalo da kažu. Svi smo mi prošli kroz to. Ne možemo pobeći od ljudske potrebe, želje, i – da – žudnje za raspravom.

Međutim, sam čin rasprave često ima lošu reputaciju. Krivimo je za sve, od političke polarizacije do bračnih problema. U svom klasičnom delu iz 1936. godine, *Kako zadobiti prijatelje i uticati na ljude*, Dejvl Karnegi je napisao: „Došao sam do zaključka da postoji samo jedan način, pod visokim nebom, da se pobedi u raspravi – i to je da je izbegnete. Izbegavajte je kao što biste izbegavali zvečarke i zemljotrese“.

Imam primedbu na Karnegijev zaključak – da je još uvek živ, možda bismo mogli da vodimo raspravu o tome.

Ja nisam za izbegavanje rasprava. Naprotiv, tražim ih. Trčim ka njima. Uživam u njima i posvećujem im se s pažnjom.

Uostalom, celu svoju karijeru sam posvetio raspravama. Počeo sam kao TV komentator i kolumnista u britanskim novinama, zatim sam intervjuisao političare za *Al Džaziru*, a sad radim kao novinar na kablovskoj televiziji *MSNBC* u Sjedinjenim Američkim Državama. Raspravljao sam se sa predsednicima, premijerima i šefovima obaveštajnih službi širom sveta. Raspravljao sam se u Beloj kući, u Dauning stritu broj 10, pa čak i u... saudijskoj ambasadi!

S filozofske tačke gledišta, smatram da su rasprava i debata krvotok demokratije, kao i jedini siguran način da se dođe do istine. Rasprave nam mogu pomoći da rešimo probleme, otkrijemo ideje do kojih nikad ne bismo došli, i ubrzamo da naše nesuglasice dođu do (možda i nesvesno) razumevanja. Takođe, ima i praktične koristi od toga da znate kako da se raspravljate i govorite u javnosti. To su neophodne „meke“ veštine koje vam omogućavaju da napredujete u karijeri i poboljšate život. Vrlo je malo stvari koje ne možete da postignete ako imate veštinu i sposobnost da promenite mišljenje drugih. Ili, po rečima Vinstona Čerčila: „Od svih talenata koji su darovani ljudima, nijedan nije tako dragocen kao dar govorništva. Onaj koji ga ima, nosi moć trajniju od moći velikog kralja.“

Ali kad dođe do toga, dobra rasprava, vođena iz dobrih namera može biti i *zabavna*. Zapravo, *uživam* u neslaganju s drugima, pronalaženju rupa u njihovim tvrdnjama, otkrivanju mana u njihovoj logici. Možda me to čini izuzetkom, ali smatram da neslaganje ima unutrašnju vrednost. U istom sam taboru kao i francuski esejista iz devetnaestog veka Žozef Žuber, koji je navodno izjavio: „Bolje je raspravljati o nekom pitanju bez rešenja nego rešavati neko pitanje bez rasprave.“

Tu lekciju sam naučio još od malih nogu. Odgajan sam, moglo bi se reći, u raspravljačkom domaćinstvu. Da budem iskren: mi Hasani volimo da se raspravljamo!

Moj otac bi izazivao i provocirao moju sestru i mene za stolom, na dugim putovanjima, na odmorima van zemlje. Nikad nije bežao od rasprave o dobrim i lošim stranama određenih pitanja. On me je naučio da sve preispitujem, da budem radoznao i skeptičan, da ništa ne prihvatam slepo, i da uživam u svakom izazovu i prigovoru.

Krajem 1980-ih, kad su britanski muslimani osuđivali Salmana Ruždija zbog njegove poznate islamofobične knjige *Satanski stihovi*, i kad su neki od njih čak spaljivali primerke na ulicama severnoengleskih gradova, moj otac je kupio primerak, pročitao ga od korice do korice i držao ga na istaknutom mestu na svojoj polici. Njegovi muslimanski prijatelji bi dolazili u naš dom, videli knjigu i iskolačili oči. „Zašto... zašto... si kupio tu knjigu?“, upitali bi ga. „Zato što ne možete da sudite o nečemu što niste pročitali“, odgovarao bi moj otac mirno.

Moglo bi se reći da je moj otac živa personifikacija načela koje je izneo Džon Stjuart Mil u svom klasičnom filozofskom delu *O slobodi*:

Onaj ko poznaje samo svoju stranu slučaja, malo zna o njemu. Njegovi argumenti su možda dobri, i možda niko ne ume da ih opovrgne. Ali ako on isto tako nije u stanju da opovrgne argumente suprotne strane; ako ne zna ni koji su, nema osnova da zagovara bilo koje mišljenje.

Odrastao sam u uverenju da treba da cenim vrednost sposobnosti da „opovrgneš argumente suprotne strane“ i tako sam naučio da se upoznam sa obe strane svakog argumenta. To je veština koju sam poneo prvo na univerzitet, gde sam debatovao u Oksfordskoj uniji sa velikim i uglednim predstavnicima

britanskog establišmenta, a zatim i u karijeri u britanskim i američkim medijima, gde sam poslednjih godinama stekao reputaciju jednog od najoštrijih novinara na televiziji.

**M**ilioni ljudi širom Amerike i sveta žele da nauče kako da pobeđu u raspravi, žele da poboljšaju svoje tehnike debatovanja, i da uopšte ovladaju veštinom javnog govora – ali im je potrebna motivacija.

Možda ste jedan od njih. Ali zašto da pročitate baš ovu knjigu da biste dobili taj podsticaj? Priznajem da već postoji mnogo knjiga koje se bave temama kako da se upustite u argumentovane rasprave, debatujete ili držite govore, koje su napisali akademici, pisci i mentori za debate. Štaviše, primetićete da citiram mnoge od njih u poglavljima i stranicama koje slede. Međutim, ova knjiga se temelji na mom jedinstvenom iskustvu: od studentskih dana kad sam debatovao sa budućim britanskim premijerom Borisom Džonsonom i bivšom pakistanskom premijerkom Benazir Buto, do vrhunaca karijere u kojoj sam intervjuisao neka od najvećih imena iz sveta politike, finansija i, da, Holivuda.

Dakle, to je prvi razlog: morao sam da naučim svaku tehniku debatovanja u ovoj knjizi kako bih mogao da stanem ispred kamere i izazovem lidere iz celog sveta.

Ali postoji još jedan, još veći razlog: dok, priznajem, postoji mnogo knjiga koje se uglavnom fokusiraju na umetnost ubeđivanja, pregovaranja ili kompromisa, ova knjiga nije jedna od njih. Jednostavno rečeno, ova knjiga je potpuno posvećena učenju kako da *pobedite*.

Ova knjiga je, dakle, praktični vodič – za advokate koji žele pobeđu na sudu; za korporativne izvršne direktore koji žele da dominiraju u sali za sastanke; za političke kandidate koji žele da pobeđu u TV debatama; za učitelje i predavače koji žele

da uspešno prenesu svoje mišljenje; za studente koji žele da briljiraju na debatnim turnirima; za bračne partnere koji... pa, znate i sami.

Moj cilj je da vas, čitaocce, bez obzira na vaše poreklo ili sposobnosti, pretvorim u šampione svih debata, majstore retorike, pobednike u veštini argumentovane rasprave.

U prvom delu knjige, koji se bavi osnovama, naučiću vas da zadržite pažnju publike, razlikujete patos od logosa, i postanete bolji slušalac, kao i bolji govornik. Objasniću zašto je humor često ključ za pobedu u debati, i takođe ću braniti mnogo kritikovani *ad hominem* argument.

Drugi deo će vas upoznati s isprobanim trikovima i tehnikama – od „Pravila trojke“ preko „Umetnosti opaske“ do tehnike po imenu „Giš galop“ – i pokazaću vam kako da ih koristite i pretvorite u oružje u stvarnom svetu. Naučićete da prepoznate vrednost trijade, kao i moć priznavanja delimične tačnosti argumenata, i takođe čime to Rambo može da doprinese svetu rasprava i debata.

Treći deo će se fokusirati na rad koji treba da obavite iza kulisa da biste bili spremni za pravi trenutak. Naučiću vas kako da izgradite samopouzdanje, vežbate nastup i istražujete svoje argumente. Za mene, ništa – *ništa!* – nije važnije od vežbe i pripreme.

Na kraju, tu je zaključak, ili „Veliko finale“. Kako da poentirate? Kako da ostavite publiku u želji da čuje još? Pokazaću vam različite načine kako da završite govor na vrhuncu – i da slušaoci budu na vašoj strani.

Ova knjiga obiluje anegdotama i primerima mojih debata – koje su se kretale od Oksfordske unije u Engleskoj do Kijeva u Ukrajini. Podeliću s vama tajne s mojih televizijskih okršaja sa imenima kao što su Erik Prins, Džon Bolton, Majkl Flin, Duglas Mari, Slavoj Žižek, Stiven Pinker, Vitalij Kličko, i mnogim drugim. Takođe ću objasniti lekcije o umetnosti retorike koje sam naučio od ličnosti kao što su stari grčki filozof Aristotel,

britanski komičar Džon Kliz, i pop zvezda sa Barbadosa po imenu Rijana.

Ljudi me često pitaju: „Može li se ono što vi radite zaista naučiti?“

Kratak odgovor je: da.

Duži odgovor je: da, ako imate pravog učitelja i spremni ste da slušate, učite i uložite vreme.

Svako može da pobedi u raspravi.

Dozvolite mi da vas naučim.

**POBEDI  
U  
SVAKOJ RASPRAVI**

**Prvi deo**

---

OSNOVE

## OSVAJANJE PUBLIKE

Dizajniranje prezentacije bez razmišljanja o publici je kao da pišete ljubavno pismo i adresirate ga sa „Poštovani“.

– Ken Hamer, stručnjak za dizajn

**B**ilo je to jedne hladne, zimske večeri u ruralnoj jugozapadnoj Engleskoj, u februaru 2012. godine. Bio sam pozvan da učestvujem u političkom panelu u najpoznatijoj emisiji na *BBC Radiju 4*, pod imenom *Ima li pitanja?* Emisija se snima pred publikom koja ima priliku da postavlja pitanja panelistima, koji su obično mešavina političara i komentatora.

Te večeri smo bili u malom mestu, Krukern – sa populacijom od sedam hiljada ljudi – i dok sam izlazio na pozornicu u javnoj školi Vadam, okrenuo sam se da pogledam publiku u sali. Sala je bila puna, ali su bile dovoljne samo tri reči da opišem celu tu gomilu: *stariji, belci, konzervativni*.

Sagnuo sam se ka kolegi panelisti, Dejvidu Lamiju, afro-američkom poslaniku laburisti, i šapnuo: „Izgleda da smo jedini ljudi tamnije boje kože, i jedini mlađi od četrdeset, u celoj ovoj sali.“

Kad je emisija počela, počeli su i politički konflikti. Jedna od glavnih tema tog dana bila je sudbina ekstremističkog propovednika Abu Katade, jordanskog tražioca azila, koji je bio nazvan „duhovnim ambasadorom Osame bin Ladena za Evropu“ i kojeg su držali u Velikoj Britaniji deset godina bez suđenja. Vlada koalicije pod vođstvom konzervativne stranke želela je da Abu Katadu deportuje u Jordan – uprkos opravdanom strahu da će ga vlasti u Amanu mučiti. I, na drugo pitanje te večeri, jedan čovek iz publike je ustao i postavio direktno pitanje: „Da li bi britanska vlada trebalo da ignoriše nalog Evropskog suda za ljudska prava i samo deportuje Abu Katadu u Jordan?“

Mozak mi je radio punom parom. Bio sam u centru pažnje, na vrućoj stolici. Znao sam da milioni ljudi slušaju na radiju, mnogi od njih bi se složili sa mojim liberalnim stavom: Abu Katadi treba se sudi u Velikoj Britaniji, a ne da bude mučen u Jordanu. Ali kako da ubedim publiku koja čita *Dejli mejl*, konzervativnu publiku koja me strelja pogledom u Krukernu? Kako da ih pridobijem da se slože s mojim argumentom?

Kad je osoba postavila pitanje, publika je burno aplaudirala. Izgledalo je kao da žele da Abu Katada bude deportovan! Znao sam da ću izgubiti publiku ako jednostavno citiram izveštaje *Amnesti internešenala* ili članke iz Evropske konvencije o ljudskim pravima. Umesto toga, morao sam da prilagodim svoje uobičajene liberalne argumente i apelujem na ono što sam znao da ta specifična publika vrednuje i poštuje – naime, britansku tradiciju, britansku istoriju.

Kad mi se voditelj Džonatan Dimblbi obratio da odgovorim na to provokativno pitanje iz publike, ovo je bio moj odgovor: Rekao sam da je „apsurdno“ tvrditi da Abu Katadi ne može da se sudi u Velikoj Britaniji. Zašto?

Šira slika za mene jeste princip. Kad sam bio u školi – mi smo sada u školi – učio sam o *Magna karti*; učio sam o

suđenju pred porotom; učio sam o *habeas corpusu*; učio sam o slobodi govora. O „slavnoj istoriji slobode“ u ovoj zemlji. I čini mi se neverovatno da, dvadeset godina kasnije, „Rat protiv terora“ ima toliko poguban uticaj, da moram da se vratim u program poput ovog, moram da idem u TV studije i da debatujem sa određenim novinarima, i kažem: „Čekajte malo, šta se desilo sa tim slobodama? Zašto smo odjednom odbacili te slobode koje su učinile ovu zemlju velikom?“

Erupcija aplauza u publici. Povezujući sve ovo sa *Magna kartom*, prvim engleskim zakonom o pravima, povezao sam se sa njima. Tad sam zadobio njihovu potpunu pažnju i glasnu podršku, pa sam nastavio.

Bez obzira na to koliko je Abu Katada odvratan i zao, suštinska poenta ljudskih prava je da baš tim odvratnim i zlim ljudima najviše trebaju ljudska prava, i najviše treba zaštita zakona, jer ako im to ne pružimo, nema smisla [da ih imamo].

Eto kako se gradi argument za raspravu pred skepticima. Morate da se prilagodite, morate da budete agilni, a da biste to postigli, morate da poznajete svoju publiku i da joj se prilagodite.

Uspeo sam da pridobijem većinu te publike u Krukernu, čini se protiv svih šansi, ne zato što su me ti ljudi voleli ili zato što su se slagali sa mojom politikom, već zato što sam razumeo ko su, odakle dolaze, i šta žele, šta im je potrebno da čuju da bi promenili mišljenje.

Nije uvek lako to postići – ali nije ni nuklearna fizika.

U ovom poglavlju, izložiću tri glavna načina za osvajanje publike uživo – bilo da se radi o vašoj porodici u dnevnoj

sobi, ili grupi od više stotina ljudi u fakultetskoj sali, ili čak milionima ljudi koji vas gledaju kod kuće na televiziji.

Zapamtite: svaki put kad je publika prisutna, ne možete, *ne smete*, da je ignorišete ili uzimate zdravo za gotovo. Publika je ključna. Čak i ako ste u debati jedan na jedan, publika su ljudi koji su opisani kao „sudija i porota“. *Oni* su ti koje pokušavate da ubedite, uverite i pridobijete da se slože s vama.

Kako to postići? Kako da ih osvojite?

## UPOZNAJTE PUBLIKU

Pre svega, morate da pokušate da razumete ko vam je publika. Na primer, ako ste u takmičarskoj debati, treba da se stavite u poziciju sudije ili članova publike čije glasove tražite. To znači: da biste uspeali da „upoznate publiku“, morate da uradite domaći zadatak pre nego što uopšte uđete u prostoriju, pre nego što počnete da govorite pred njima.

Prvo, saznajte ko će biti u publici. Ovo su pitanja koja obavezno postavljam organizatorima svakog događaja na koji sam pozvan da govorim:

- *Koliko ljudi će biti u publici?*
- *Koji tip ljudi čini publiku?*
- *Koja je okvirna demografska slika? Da li su mladi ili stari? Studenti ili profesionalci? Politički aktivni ili apolitični? Muškarci ili žene? Beli, crni, ili smeđi?*

Sve ovo je važno, jer kad dobijete detaljan pregled članova svoje buduće publike, možete da usmerite način izražavanja i prilagodite svoje argumente njima.

Na primer, ako govorim pred grupom srednjoškolaca ili studenata, verovatno ne bi trebalo da povlačim reference na

dogadaje iz svog detinjstva koji su se desili pre nego što se većina njih rodila. Takođe, definitivno bi trebalo da izbegavam patronizovanje ili obraćanje s visine. S druge strane, ako govorim pred grupom odraslih ljudi ili starijih osoba o ozbiljnoj temi, trebalo bi da izbegavam reference na filmove ili mimove koji im možda neće biti jasni.

Ključna prednost poznavanja svoje publike je ta što vam omogućava da modifikujete *jezik* koji koristite kako biste izneli svoje argumente. Bilo da pokušavate da prodate neki argument, ili, uostalom, da prodate neki proizvod, treba da menjate *način* na koji prezentujete svoj govor, u zavisnosti od toga ko sedi pred vama. Ne možete, kako piše biznis govornik Ijan Altman, da se vodite pristupom po principu „univerzalne veličine“. Morate da budete agilni i sposobni da targetirate različite publike različitim argumentima.

Sve je važno, od varijacija u tonu i jačine glasa, do variranja sadržaja i naglašavanja. Mislite o tome ovako: ne biste se sa svojim idejama obratili svom partneru na isti način kao što biste to učinili korporativnom izvršnom direktoru. Prilagodili biste *ton* – jači ili tiši, ozbiljan ili razgovorni, strastven ili manje strastven. Isto tako je važno i to koliko glasno govorite, u zavisnosti od toga da li je pred vama pet osoba u maloj konferencijskoj sali, petsto ljudi u univerzitetskom amfiteatru, ili pet miliona ljudi koji vas gledaju kod kuće na televiziji.

Takva prilagođavanja su neophodna, čak i kad pokušavate da izložite isti argument pred različitim publikama. A ove strategije se odnose na najteži deo javnog nastupa: prilagođavanje. Kad god stanete pred reflektore – metaforički ili bukvalno – morate da budete fleksibilni. Budite spremni da prilagodite svoju prezentaciju – čak i oblik svojih argumenata – onima koje želite da pridobijete.

Verovatno znate kako da ubedite svoju decu ili partnera da urade nešto, zar ne? To je zato što te ljude poznajete bolje nego bilo koga drugog. Ako naučite najviše što možete o članovima

publike kojima pokušavate da se obratite, ubedite ih i pridobijete, shvatićete da je mnogo lakše ostvariti napredak.

Želim da pojasnim: Ne želim da *menjate* ceo svoj argument, niti da samo kažete ljudima ono što žele da čuju. Ono što želim da kažem jeste da treba da predstavite svoj argument na način da se ljudi osećaju ugodno kad ga prihvate, zato što ste ga specifično prilagodili njihovim interesovanjima ili identitetima. Bila bi ogromna greška, kao što Ijan Altman napominje, da držite isti govor različitim tipovima ljudi u različitim vrstama prostora.

Uzmite za primer pitanje imigracije. Ne sugerišem da treba da budete za imigraciju pred liberalnom publikom, a protiv imigracije pred konzervativnom. Kažem da, ako se obraćate desničarskoj ili konzervativnoj publici o imigraciji, ako pokušavate da izložite argumente u korist imigracije, možda neće imati smisla da citirate, na primer, Baraka Obamu ili Aleksandriju Okasio-Kortes. Umesto toga, pokušajte da citirate istaknutog konzervativca, poput Ronalda Regana, i njegov čuveni govor o imigraciji u Liberti stejt parku u Nju Džerziju 1980. godine.

Možete da kažete: „Ne morate da verujete meni: Setite se da je Ronald Regan, pred Kipom slobode, hvalio imigrante jer su sa sobom doneli ‘hrabrost, ambiciju i vrednosti porodice, komšiluka, rada, mira i slobode’ i pomogli da ‘Amerika ponovo postane velika!’“

Promenom svog pristupa i pronalaženjem zajedničkog jezika, odmah činite temu mnogo prijatnijom.

Zapamtite: citirajte činjenice, brojke i citate koji ne samo da podržavaju vaš argument, već su prijemčivi za specifičnu publiku pred vama. Ovo funkcioniše i van politike – i šire od republikanaca i demokrata, ili torijevaca i laburista. Ako se bavite pitanjem vere ili religije sa Jevrejinom, hrišćaninom ili muslimanom, možda biste poželeli da citirate Bibliju ili Kuran. Međutim, ako diskutujete sa ateistom, stvarno nema smisla da citirate neku svetu knjigu, zar ne?

U leto 2014. godine, bio sam pozvan da održim govor pred Svetskim savetom za pitanja u Hjustonu, u Teksasu, na temu integracije muslimana u Evropi i Sjedinjenim Američkim Državama. Uradio sam domaći zadatak pre događaja i saznao da ću se obraćati publici koju ne čine samo liberali, već i konzervativci: ljudi koji su skeptični prema mojim stavovima. Zato sam se pobrinuo da svoj govor začinem referencama na desničarske novinare i izvore – kako bih ojačao svoj stav da je mit da muslimani ne mogu da se integrišu u Zapad.

„Nemojte verovati meni“, rekao sam (uvek korisna fraza pred skeptičnom publikom). „Pre samo dva meseca, u novinama *Dejli telegraf*, vodeći desničarski, konzervativni britanski novinar i kolumnista Frejžer Nelson, urednik desničarskog magazina *Spektejtor*, objavio je tekst pod naslovom ‘Britanski musliman je zaista jedan od nas – i ponosan na to.’ Nelson je napisao, citiram: ‘Integracija muslimana sada se može smatrati jednom od velikih uspešnih priča moderne Britanije.’“

Uši su im se načuljile kad su čuli reč *konzervativni* i reference na publikacije kao što su *Telegraf* i *Spektejtor*. Nisu to očekivali, i zatim sam imao njihovu potpunu pažnju.

Takođe su mi unapred rekli da će u publici na događaju biti i priličan broj Jevreja, pa sam odlučio da ispričam ovu (istinitu) priču iz UK.

Pogledajte šta se desilo prošle godine kad je mala jevrejska zajednica u gradu Bredfordu na severu bila suočena sa zatvaranjem istorijske sinagoge, koja je prvobitno izgrađena 1880. godine. Krov je prokišnjavao, a nekoliko preostalih redovnih posetilaca vernika nije moglo da priušti popravke. Predsednik sinagoge Rudi Levor doneo je odluku da proda zgradu; bila je na ivici da bude kupljena i pretvorena u blok luksuznih stanova, kad je iznenada, zahvaljujući kampanji prikupljanja sredstava koju je predvodila lokalna džamija, sinagoga spasena.

Zulfi Karim, sekretar Saveta džamija u Bredfordu, koji je stajao iza kampanje, naziva svojim „novootkrivenim bratom“ Levora, koji je izbegao u Veliku Britaniju tokom nacističke okupacije Evrope u Drugom svetskom ratu.

Sa bine sam video kako im se oči šire i kako se neočekivani osmesi pojavljuju na licima. Gurkali su se i klimali glavama u odobrenju.

Poznavanje publike je apsolutno ključno, ali to je samo prvi korak. To je ono što morate da uradite pre nego što uopšte izađete na pozornicu, pred kameru, ili pred govornicu. Sledeći korak je ono što radite kad ste već tamo.

## PRIVUCITE IM PAŽNJU

Imam loše vesti za vas. Možda ste čuli onu sveopšte poznatu statistiku da zlatna ribica ima raspon pažnje od samo devet sekundi. Međutim, prema istraživanju koje su sprovedi istraživači iz *Majkrosofta*, prosečan čovek „gubi koncentraciju nakon osam sekundi“. Imate veoma, veoma malo vremena da zadržite pažnju publike pre nego što vas isključe i počnu da razmišljaju o tome šta će jesti za večeru ili, verovatnije, da počnu da skroluju na *Instagramu*.

Živimo u onlajn eri, gde su svi, svuda, skoro uvek na svojim pametnim telefonima. Govorićete možda dvadeset, trideset, četrdeset minuta, da, ali ako ljudi kojima se obraćate budu ometeni ili – još gore – ako im je *dosadno* već na samom početku, ostatak vaše prezentacije biće ogromna izgubljena prilika. Za vas i za njih.

Bilo da držite prezentaciju u sali za sastanke ili se upuštate u konstruktivnu raspravu sa prijateljima, trebalo bi da počnete na vrlo jasan, direktan i jedinstven način. Kao što grupa stručnjaka za komunikacije ističe, treba da izbegavate rutinske rečenice, prazne fraze i izlizane kliše.