

DALE CARNEGIE

& ASSOCIATES

AKO SI ZÍSKAŤ
PRIATEĽOV
A PÔSOBIŤ
NA ĽUDÍ
**V DIGITÁLNO
VEKU**

Adaptácia bestselleru Dala Carnegieho



DALE CARNEGIE
& ASSOCIATES

AKO SI ZÍSKAŤ
PRIATEĽOV
A PÔSOBIŤ
NA ĽUDÍ
**V DIGITÁLNO
VEKU**



Všetky práva sú vyhradené. Nijaká časť tejto knihy sa nesmie reprodukovat' mechanicky, elektronicky, fotokopírovaním alebo iným spôsobom rozširovania bez písomného súhlasu majiteľov autorských práv.

Anglický originál HOW TO WIN FRIENDS
AND INFLUENCE PEOPLE IN THE DIGITAL AGE
vydali Simon & Schuster, Inc. v roku 2011

Preložila Miriam Ghaniová, 2013

Copyright © 2011 by Donna Dale Carnegie

Slovak edition © Vydavateľstvo Príroda, s. r. o., Bratislava 2013

ISBN 978-80-07-02109-9

www.priroda.sk

OBSAH

Prečo sú rady Dala Carnegieho stále dôležité	/ 5
---	------------

PRVÁ ČASŤ

Ako zaujať	/ 21
1. Zakopte svoje bumerangy	/ 21
2. Stavajte na tom, čo je v ľuďoch dobré	/ 31
3. Pracujte s kľúčovými túžbami ľudí	/ 43

DRUHÁ ČASŤ

Šesť spôsobov, ako vytvoriť trvalý dobrý dojem	/ 53
1. Zaujímajte sa o záujmy ostatných	/ 53
2. Usmievajte sa	/ 64
3. Získajte si ľudí pomocou mien	/ 74
4. Viac počúvajte	/ 84
5. Hovorte o tom, na čom záleží druhým	/ 92
6. Zanechávajte po sebe dobrý pocit	/ 100

TRETIA ČASŤ

Ako si získať a udržať dôveru ostatných	/ 110
1. Vyhýbajte sa sporom	/ 110
2. Nikdy nehovorte „mýlite sa“	/ 116
3. Rýchlo a dôrazne si priznávajte chyby	/ 125
4. Začnite priateľsky	/ 133

5. Získajte spriaznenosť	/ 139
6. Zrieknite sa zásluh	/ 146
7. Vcítte sa	/ 152
8. Apelujte na vznešené motívy iných	/ 156
9. Podelte sa o svoj príbeh	/ 162
10. Vyvolajte v iných túžbu vyniknúť	/ 168

ŠTVRTÁ ČASŤ

Ako viesť k zmene bez odporu a odmietania / 173

1. Začnite pozitívne	/ 173
2. Priznajte si svoje chyby	/ 179
3. Na chyby upozorňujte nepriamo	/ 183
4. Pýtajte sa namiesto rozdávania príkazov	/ 187
5. Zmierňujte význam a dôsledky chýb iných	/ 192
6. Vyzdvihujte pokrok	/ 200
7. Dajte ostatným najavo, že o nich máte dobrú mienku	/ 208
8. Nájdite si spoločnú pôdu	/ 212

Poznámky / 222

PREČO SÚ RADY DALA CARNEGIEHO STÁLE DÔLEŽITÉ

V roku 1936 oznámil Dale Carnegie svojim čitateľom a prívržencom dôležitý fakt: „Vychádzať s ľuďmi je asi tá najväčšia výzva, akej musíme čeliť.“ Toto je základná myšlienka jeho bestselleru *Ako si získavať priateľov a pôsobiť na ľudí*, ktorá platí dodnes. Je však jasné, že otázka, ako vychádzať s ľuďmi, je oveľa zložitejšia.

Správy sa v súčasnom svete šíria obrovskou rýchlosťou, počet médií stúpa. Siete sa rozšírili za hranice jednotlivých štátov, prekročili hranice priemyselných odvetví, dokonca siahajú za hranice ideológií. Mohlo by sa teda zdať, že Carnegieho princípy sú zastarané, ale opak je pravda. Práve technologické zmeny sú na príčine, že Carnegieho princípy sú oveľa dôležitejšie ako predtým. Stali sa totiž základom všetkých rozumných postupov, týkajúcich sa vychádzania s ľuďmi, či už pracujete v oblasti marketingu, rokujete s investormi, alebo sa ospravedľňujete manželke. Ak taká komunikácia nestojí na správnom základe, ľahko sa môže stať, že svojim partnerom vyšlete negatívne signály, urazíte ich a vôbec nedosiahnete cieľ. Americký spisovateľ James Thurber povedal: „Presnosť komunikácie je dnes dôležitejšia ako inokedy, pretože žijeme v krehkom období plnom napätia, keď jediné chybné slovo alebo omyl môžu spôsobiť katastrofu.“¹

Treba si uvedomiť, že Thurber hovoril o krehkom období plnom napätia pred päťdesiatimi rokmi. Dnes je situácia ešte horšia. V čase, keď nás doslova obliehajú médiá, je stále zložitejšie vy-

niknúť a presadiť sa. Každé slovo, každá narážka, každý tichý pozorový pohľad sa skúmajú. Nesprávny postup môže mať oveľa ďalekosiahlejšie následky ako kedysi. No napriek tomu každý rozhovor, každá komunikácia, každý dialóg od skorého rána do neskorej noci predstavuje príležitosť získať nových priateľov, na ktorých môžeme pôsobiť pozitívne. Ľudia, ktorí v tomto smere dosahujú úspech, majú logicky aj úspešný život. No tento úspech je odmenou za filantropický a láskavý prístup k ľuďom, a to je cena, ktorú nie je ochotný zaplatiť každý. Skutočnosť, že sme skúsení alebo šikovní v práci s médiami, naozaj nepomôže.

„Umenie komunikácie je jazykom vodcovstva,“ povedal James Humes², ktorý pripravuje prejavy americkým prezidentom. Inými slovami, schopnosť ovplyvniť ľudí skôr súvisí so samým rečníkom – teda vodcom –, nie s vybraným komunikačným médiom. Táto kniha vám vysvetlí, prečo sú Humesove slová pravdivé, na čo prišlo už viac ako 50 miliónov čitateľov na celom svete vrátane svetových vodcov, osobností z oblasti médií, podnikania a autorov mnohých bestsellerov. Všetci do jedného prišli na to, že nejestvuje nič, čo by sa dalo nazvať neutrálnou výmenou informácií. Keď sa s niekým rozprávate, váš spoločník bude o niečo lepší alebo horší.³ Tí najlepší dokážu pomocou komunikácie zlepšiť väčšinu svojich poslucháčov. Pri tomto procese je dôležitá aj modulácia hlasu a vzájomné prepojenie s poslucháčom. Ak budete túto myšlienku uplatňovať každý deň, dosiahnete výrazné úspechy.

Môže však taká komunikácia zlepšiť vzťah s inými ľuďmi a zvýšiť váš vplyv na nich? Pravdaže, ale iba ak budete každý deň tréningom zlepšovať svoju povahu. Potom nájdete aj viac pochopenia u iných. A nie je to tak, že nás všetkých ženie vpred altruizmus?

„Ak sa budete naozaj zaujímať o ostatných, za dva mesiace získate viac priateľov ako za dva roky strávené úsilím, aby sa ostatní ľudia zaujímali o vás.“ Toto Carnegieho tvrdenie stále platí a pripo-

mína, že tajomstvo vývoja vzťahov s ostatnými spočíva v miere našej nezištnosti, hoci žijeme v uponáhľanej digitálnej dobe.

Žijeme v bezprecedentnej ére zviditeľňovania a propagácie samých seba. Na YouTube si pozeráme videá, napríklad Double Rainbow, ktoré si v priebehu krátkeho času získali celosvetovú pozornosť. Prezeráme si tajne zverejnené videá, ktoré po nociach nakrúcajú vo svojich spálňach celebrity. Pozeráme sa na rečníkov a odborníkov na politiku, ako sa bijú, aby čo najväčšmi zapôsobili na diváka. Dennodenne chceme uveriť tomu, že tou najlepšou verejnou stratégiou je mix trikov, ktoré nám ponúkajú médiá. No tí, ktorí si uvedomujú, v čom tkvie podstata medziludských vzťahov, vedia, že existuje oveľa lepši spôsob, ako sa rozvíjať a zlepšovať.

Zviditeľňovanie a propagácia samých seba nie sú v podstate zlé. Problém vzniká vtedy, keď v človeku prevládne úsilie o sebarealizáciu. Uvedomte si, že ste jedným zo 7 miliárd ľudí na zemi a zo svojho napredovania by ste nemali zbierať plody len vy.

Čím skôr túto pravdu zahrniete do svojho spôsobu komunikácie, tým skôr zistíte, že rýchlejšia cesta k osobnému a profesionálnemu rastu neznamená, že budete podráždať nohy druhým, ale budete s nimi, naopak, spolupracovať. Nikto túto cestu neopísal presnejšie ako Dale Carnegie. No možno ani on sám si nevedel predstaviť, že ním vytýčená cesta smerujúca k zmysluplnej spolupráci s ostatnými sa po čase zmení na diaľnicu, ktorá vydržala dodnes a stále má na ľudí dôležitý vplyv.

Viac než len múdra komunikácia

Vysoká komunikačná frekvencia síce zvýhodňuje šikovných rečníkov väčšmi ako predtým, no ľudia, ktorí chcú naozaj vplyvať na iných, musia byť viac ako múdri rečníci.

Komunikácia je totiž, jednoducho povedané, vonkajším prejavom nášho spôsobu uvažovania, našich cieľov a vyjadruje aj to, čo si myslíme o ľuďoch okolo seba. Stále platí staré porekadlo: „*Lebo z plnosti srdca hovoria ústa.*“⁴

Práve spomínané vnútorné pohnútky predovšetkým odlišujú skutočných vodcov od ľudí, ktorí sa na nich len priživujú.

Najväčší vplyv na iných dosiahnete, ak vás ľudia nasledujú pre to, čo ste urobili (1), alebo ak za vami idú preto, lebo ich priťahuje vaša osobnosť (2). Inými slovami, taký vplyv môžete dosiahnuť len vtedy, ak z vás vyžaruje nezištnosť a dôveryhodnosť. To je tá vzácnosť, pomocou ktorej získate vplyv na druhých bez ohľadu na to, či ide o dvoch, alebo milióny ľudí. Podarí sa to iba vtedy, ak je vaša dôveryhodnosť a nezištnosť presvedčivá, autentická a výhodná pre obe strany.

Žijeme v čase, keď sa za peniaze ľahko stanete celebritou a slávami vďaka niektorým ukričaným médiám. Práve teraz viac záleží na komunikácii – máme na mysli skutočnosť, že nech využijete akékoľvek komunikačné médium, vo vašich slovách sa musí skrývať dôvera, vyžarovať z nich vďaka a musia poskytovať poslucháčom určitú pridanú hodnotu. Od Carnegieho čias sa nezmenilo iba to, že stále existuje veľký rozdiel medzi vplyvom na ľudí, ktorých ste si kúpili (ťažko udržateľným), a vplyvom, ktorý ste si zaslúžili (naopak, je stály ako zemská os). Dale Carnegie bol majstrom v tom, ako si dokázal zaslúžiť svoj vplyv na ľudí.

Zamyslime sa nad niekoľkými základnými Carnegieho pravidlami: nekritizujte, neodsudzujte, nesťažujte sa; hovorte o tom, čo zaujíma druhých; ak sa mýlite, priznajte si chybu; dajte druhým možnosť, aby si zachovali svoju tvár. Tieto zásady medziľudských vzťahov z vás neurobia majstra konverzácie ani zabávača, ale pripomínajú, že pri rozprávaní by ste mali brať do úvahy aj potreby iných. Vedú vás k tomu, aby ste citlivé témy riešili taktne

a so ctou, aby ste boli láskavejší a skromnejší manažéri, lepší životní partneri, tolerantnejší kolegovia, lepší predajcovia či rodičia. A napokon vás vyzývajú, aby ste si získavali vplyv na iných nie tým, že sa budete predvádzať či manipulovať, ale vďaka úprimnému zvyku vyjadrovať sa empaticky, láskavo a s väčším rešpektom voči druhým.

Čo z toho všetkého získate vy? Odmenou pre vás bude trvalé priateľstvo, dôveryhodnosť, podmanivé vodcovstvo. Také správanie vás v dnešnom svete jednoznačne odliší od iných v dobrom zmysle slova.

Najznámejšia Carnegieho kniha *Ako si získavať priateľov a pôsobiť na ľudí* sa považuje za najväčší bestseller všetkých čias v kategórii svojpomocných (self-help) kníh. Z dnešného pohľadu nie je také označenie správne. Sám Carnegie nikdy nepoužil výraz svojpomoc (self-help). Toto označenie podobných kníh vzniklo neskôr ako reakcia na úžasný úspech knihy *Ako si získavať priateľov a pôsobiť na ľudí*. Carnegie totiž podporoval správanie a aktivity prameniace z úprimného záujmu o ostatných. Svojim študentom vštepoval zásady, ktoré vyplývajú z radosti prameniacej z úsilia, keď pomáhame druhým dosiahnuť úspech. Keby sme mali vytvoriť kategóriu kníh so správnym názvom, do ktorej by patril aj spomínaný bestseller, bolo by oveľa vhodnejšie povedať, že je to najpredávanejšia kniha zo skupiny tých, čo liečia ľudskú dušu (soul-help). Ich základom je známe biblické zlaté pravidlo, z ktorého vychádzal aj Carnegie.

Princípy uvedené v tejto knihe sú svojpomocné a ich cieľom je predať samých seba. Sú to stratégie vychádzajúce z hĺbky duše, ktoré natrvalo skvalitnia konverzáciu s inými, vedú k lepšej spolupráci s priateľmi, kolegami v práci a podobne. Výsledky ich uplatňovania sú nemenné.

Ak budete používať Carnegieho základné pravidlá, stanete sa nielen obľúbenejším človekom, ktorý má väčší vplyv na životy

iných, ale splníte aj filantropický cieľ nášho bytia na zemi. Predstavte si, čo by sa stalo, keby sa táto snaha zjednotila do stoviek dennodenných interakcií umožňujúcich náš život v digitálnej sfére. Aký vplyv by malo na náš svet, keby sa týmito pravidlami riadili stovky, ba tisíce ľudí vo firmách? Dnes nie je také jednoduché získať si priateľov a vplývať na druhých. Pokračovať v tomto úsilí predstavuje možnosť ustavične rozvíjať vzťahy s inými. Napokon, vari úspech nepodmieňujú v prvom rade dobré vzťahy?

Začnite jemne

Vo svete podnikania majú dôležitú úlohu takzvané jemné zručnosti (soft skills), čo je vlastne iné pomenovanie pre Carnegieho zásady. Zdá sa však, že jemné zručnosti by mali iba dopĺňať takzvané tvrdé zručnosti (hard skills), teda odbornosť. Je to však celkom naopak. Ak chcete získať maximum z interakcie s inými ľuďmi, musíte natrvalo zmeniť svoje videnie a chápanie sveta. A práve o to ide v tejto knihe.

Jemné zručnosti (súcit alebo empatia) napomáhajú tvrdé zručnosti (programovanie, vedenie projektov) a výnimočnú osobnú efektivitu. Ako? Jemné zručnosti podporujú tie tvrdé a vedú k operatívnej produktivite. Vo firme vzniká synergický efekt a vládne obchodný duch, u zamestnancov sa predpokladá vysoká miera oddanosti firme. Dosiahne niečo podobné manažér s dobrými tvrdými zručnosťami, ktorý sedí osamotený a zadumaný vo svojej pracovni a komunikuje so svojimi podriadenými iba prostredníctvom odkazov? Alebo skôr dosiahne úspech manažér s tvrdými zručnosťami, ktorého podriadení dobre poznajú, denne sa s ním stretávajú a prirodzene ho rešpektujú? Možno prvý manažér dosiahne čiastočný úspech vďaka tvrdej ruke, ale z dlhodobého hľadiska jeho vplyv

na ostatných pokrívka, pretože ho jednoducho neuznávajú. Jeho vplyv je povrchný a krátkodobý.

Spoločenský psychológ Tim Irwin vo svojej knihe *Derailed (Vykoľajení)* podrobne opisuje pád šiestich vysoko postavených generálnych riaditeľov za posledných desať rokov. Na príčine každého zlyhania bola neschopnosť konkrétneho vrcholového manažéra spojiť sa s podriadenými na zmysluplnej úrovni. Inými slovami, každé spomínané vykoľajenie bolo dôsledkom nadbytku tvrdých zručností (odborných vedomostí a schopností) a nedostatku jemných zručností. Mohlo by sa povedať, že išlo o kombináciu spoločenskej múdrosti s chýbajúcim vplyvom na ľudí a nedostatkom osobnej príťažlivosti. Ich zlyhanie nie je o nič menšie ako naše, no neúspechy známych šéfov sú viditeľné, verejné, pričom naše vlastné neúspechy sú menej nápadné.

Čo sa týka úspechu vo vzťahoch, niekedy postupne strácame dôveru priateľov, príbuzných a ďalších, lebo vzťahy zabúdame živiť. Prestávame sa zaujímať o ich potreby a neusilujeme sa ich uspokojiť.

Prečo však zlyháva toľko ľudí, ktorí to nerobia naschvál?

Asi je to práve v dôsledku jemných zručností, ktoré nás očarujú a zvádzajú z cesty. A pritom by sme mali uprednostňovať práve to, čo sa dá jednoznačne zmerať.

Tvrde zručnosti sa dajú otestovať, naučiť a odovzdať ďalším. Väčšina kníh o obchode sa píše v tomto duchu, lebo práve v oblasti tvrdých zručností vieme presne zmapovať pokrok (jednotlivca alebo skupiny) pomocou rôznych meraní, testov a správ.

To sa však netýka jemných zručností, pri ktorých je veľmi zložitý vytvoriť z nich postupnosť krokov. Často sú komplikované a dajú sa len približne vystihnúť prostredníctvom lepších reakcií našich partnerov či kolegov a zlepšených vzťahov. Nie je práve to najpresnejšie meradlo? Načo je človeku mnoho úspechov, ak v konečnom dôsledku vedú k zhoršeniu medziľudských vzťahov? Ak pokrok vo

vzťahu obmedzuje sebaláska a prehliadanie vlastných chýb, potom nemôže vydržať dlho.

Ak sa na vec pozrieme zo svojho pohľadu, udržiavame priateľstvo s ľuďmi, ktorí nám svojím správaním dokazujú, že vo vzťahu sa zaujímajú predovšetkým o seba? Ak zistíme, že partner má bočné úmysly, logicky má na nás menší vplyv ako človek, ktorého sme, povedzme, videli len raz. Taký vzťah určite zanikne, ak si človek neprizná svoje úmysly a nezmení sa. No aj potom v nás hlodajú pochybnosti.

Ak vezmeme do úvahy širší kontext, sme azda oddaní značkám rôznych výrobcov, ak tieto spoločnosti opakovane prejavia neschopnosť alebo neochotu vyjsť nám v ústrety? Dávno pominuli časy, keď väčšina firiem diktovala svojim zákazníkom, čo potrebujú. Dnes žijeme v čase, keď na dizajn, spracovanie a marketing výrobku majú najväčší vplyv zákazníci. Hnutie Going Green, ktoré núti výrobcu do šetrnosti voči životnému prostrediu, predstavovalo kedysi len drobnú reklamnú kampaň podporujúcu predaj malého množstva výrobkov. No jednotný hlas zákazníkov zmenil toto heslo na nevyhnutnú marketingovú mantru.

Jednotlivci aj celé spoločnosti, ktoré necitlivo reagujú na úspechy v oblasti jemných zručností, dnes istotne prichádzajú o body.

Niektorí ľudia tvrdia, že vnímaniu jemných zručností sa nedá naučiť. Bola by to pravda, keby sa k nim pristupovalo rovnako ako k tvrdým (odborným) zručnostiam. Dale Carnegie sa však spomínanej chyby nedopustil. Zistil, že altruizmus v ľuďoch sa dostáva na povrch nie pod vplyvom postupne vybudovanej múdrej stratégie, ale vďaka podstate ľudských želaní. Ak sme k iným priateľskí a vplývame na nich pozitívne, otvárame v nich hlbšie zdroje inšpirácie, vynaliezavosti a pocitu zmysluplnosti.

Niekde hlboko v nás drieme túžba po otvorenej a čestnej komunikácii, takej, v ktorej by sme rozumeli druhým a oni by rozume-

li nám. Okrem toho všetci túžime po skutočnom spojení s inými: chceme, aby nás poznali, uznávali, docenili. Prejavuje sa aj naša túžba po úspešnej spolupráci. Spolu s inými túžime dosiahnuť významné ciele vo svete podnikania či obchodu, úspechy v rámci firmy alebo v dlhodobých vzťahoch. Podstata úspechu spočíva v autentických medziľudských vzťahoch – v získavaní priateľov a vo vplyve, ktorý na nich máme. Francúzsky letec a spisovateľ Antoine de Saint-Exupéry povedal: „Nemáme nádej na nijakú radosť okrem medziľudských vzťahov.“⁵

Treba si predovšetkým uvedomiť, že dnes sa úspech vo vzťahoch neposudzuje podľa úspechu v médiách – koho môžeme využiť a koľko priateľov, fanúšikov a nasledovníkov dokážeme získať. Úspech vo vzťahoch sa meria ich zmysluplosťou. Ak sme vo vzťahoch dôležití pre druhých, oveľa jednoduchšie nachádzame cestu k úspechu. Prečo? Jednoducho preto, lebo si nás ľudia všímajú a pamätajú. Je fajn, keď sa človek po rozhovore s nami cíti lepšie.

Zmysluplosť je meradlom efektivity každého média. Ak máme niečo zmysluplné a hodnotné, čo môžeme ponúknuť druhým, zostáva na nás, aby sme si zvolili ten najúčinnější prostriedok. Ak dáme prednosť médiu, vzniká nebezpečenstvo, že náš odkaz, ako by povedal Shakespeareov Macbeth, „je príbeh v podaní idiota a bľabotanie, ktoré nedáva zmysel“.⁶ Keď nám v telefóne stále pípajú esemesky, na sociálnych sieťach máme svoj status a všetci sme navzájom prepojení, vytvára sa spomínaný stav hluku a zúrivosti. No sú to len prichádzajúce a odchádzajúce správy pozostávajúce zo 140 znakov a stále existuje nebezpečenstvo, že nemajú nijaký obsah. Akékoľvek médium, ktoré prenáša odkazy bez ozajstného obsahu, čoskoro stratí význam: reklamy v televízii, podnikové vyhlásenia, e-maily od zákazníkov, pohľadnice k narodeninám.

Carnegie nemal vo svojej ére k dispozícii toľko médií, a tak nemusel riešiť obe strany tejto rovnice. Sústredil sa na to, ako byť

zmysluplný v osobnom styku, pri telefonovaní alebo písaní listov. Dnes však treba brať do úvahy oboje: obsah správy a jej zmysel, ale aj použité médium.

Priamočiare rady, ako dosiahnuť úspech v kontakte s ľuďmi

„Jednoduché pravdy,“ napísal francúzsky esejista Vauvenargues, „predstavujú v porovnaní s veľkými špekuláciami hotovú úľavu.“⁷ Dôvod, prečo sa Carnegieho kniha *Ako si získavať priateľov a pôsobiť na ľudí* stala bestsellerom (v roku 2010 sa jej len v USA predalo viac ako 250-tisíc výtlačkov), tkvie v tom, že pravidlá v nej obsiahnuté sú jednoduché a nadčasové. Jej múdrosť spočíva v priamočiarosti a využiteľnosti Carnegieho múdrych rád. Odkedy Dale Carnegie v roku 1912 začal prvý verejný kurz, ukázalo sa, že jeho pravidlá predstavujú efektívny spôsob, ako sa stať človekom, ku ktorému si druhí prídu po radu, zaujímajú sa o jeho názory a dajú sa ním viesť.

Keby sa dnes mala táto kniha prepísať, určite by nebolo vhodné upravovať Carnegieho rady. Na predchádzajúcich riadkoch sme naznačili, že niečo treba zmeniť, ale v celkom inom kontexte. Carnegieho rady treba prispôbiť nášmu digitálnemu veku: preskúmať jeho nadčasové pravidlá v súčasnom svetle a aplikovať ich na dnešný digitálny a globálny svet. Dnes máme v porovnaní s Carnegieho dobou oveľa viac príležitostí, ako si získať priateľov a ovplyvniť ostatných. Ak tieto príležitosti podrobne preskúmame, zistíme, že to veľa neznamená, „pretože celý svet okrem jedinej bezvýznamnej výnimky tvoria mnohé ďalšie časti“. ⁸

Spisovateľ Tom Butler-Bowdon (autor knihy *50 Self-Help Classics*) sa nemýlil, keď o knihe *Ako si získavať priateľov a pôsobiť na*

ľudí napísal, že „existuje nezlučiteľnosť medzi názvom Carnegieho knihy a tým, čo je jej obsahom“.⁹ Keby sme sa na ten názov pozerali skeptickým pohľadom súčasnosti, asi by sme neobjavili jej čaro. Okrem toho, kniha ako taká hovorí o nesúrodej kombinácii empatie, strategického spájania ľudí a veľkorysého vodcovstva.

Treba si však uvedomiť, že v Carnegieho dobe neexistovali médiá, v ktorých si ľudia môžu vytvoriť svoje „pozlátkové identity“ (internetové stránky, facebook, linkedIn, twitter), a nezmanipulovala ich ani presvedčovací technológia (pop-up reklamy, propagácia celebrit, televangelizmus a pod. Otázka, ako si získať priateľov, sa vtedy nezužovala iba na kliknutie na nápis „pridať“. Pôsobenie na druhých sa nerovnilo organizovaniu obrovských kampaní, podvodom firiem ani zneužívaniu známych osobností. Carnegie mal intuitívny dôvod, prečo svoju knihu nazval tak, ako ju nazval.

Ak sa ľudia v jeho časoch neusilovali o rozvoj priateľstva, bolo takmer nemožné niekoho nejako ovplyvniť. Neexistovali nijaké sociálne siete ani digitálne spojenie s ostatnými. Ak sa vtedy s niekým uzatváral obchod, bolo vylúčené, aby sa partneri nepoznali osobne. Priemerný človek mal vtedy len tri možnosti, ako byť v kontakte s inými: osobné stretnutie, list alebo telefonát. V tom čase sa na prvom mieste využívalo osobné stretnutie, dnes je fyzický kontakt skôr výnimkou.

Hoci už vtedy sa ľudia ovplyvňovali prostredníctvom celebrit či spoločenského postavenia, nedialo sa to v takej miere ako dnes. Priateľstvo predstavovalo most ku každodennému ovplyvňovaniu. Priatelia sa získavali podaním ruky, úsmevom na tvári a altruistickým prístupom. Tak sa získaval aj vplyv na svojich partnerov. Dnes to však tak nefunguje.

Pozrime sa napríklad na vydanie magazínu *Time* z roku 2010 pod názvom 100 najvplyvnejších ľudí sveta (100 Most Influential People in the World). Na prvom mieste sa ocitla Lady Gaga so 6 miliónmi

fanúšikov na twitteri.¹⁰ Nebudeme debatovať o tom, či Lady Gaga má, alebo nemá vplyv založený na obrovskej základni fanúšikov, do ktorej dnes vraj patrí viac ako 10 miliónov ľudí. Stačí, aby si obula nejaké topánky alebo pila vodu nejakej značky a predaj týchto výrobkov prudko stúpne. Za zamyslenie by stáli hodnoty, ktoré speváčka vyznáva vo svojich vzťahoch, a kam asi taký vplyv vedie. Ak ide o dosiahnutie maxima v oboch smeroch, potom je jej vplyv obrovský. No keby šlo len o získanie čo najväčšieho počtu fanúšikov, potom by zarobila veľa peňazí, ale nemala by nijaký vplyv a napríklad jej kampaň pre spoločnosť Polaroid by sa mohla skončiť fiaskom.

Základná hodnota, na ktorej je postavený vplyv – teda vzťahy s ľuďmi –, sa nezmenila. Hodnota dobrých vzťahov je stále obeživo, ktorým sa platí pri rozvíjaní medziludských vzťahov. Existencia komunikačných médií spôsobila, že k vzťahom s ľuďmi sa dá dopracovať pomerne ľahko, no zodpovedá tomu aj ich kvalita.

Hoci zijeme v čase, keď platí rovnica škandály a nahota = celebrita, nemáte v ruke knihu o získavaní priateľov podlizovaním sa a využívaním vplyvu na iných. O to Carnegiemu nikdy nešlo.¹¹ Táto kniha je o medziludských vzťahoch, ktoré vychádzajú zo srdca. Ide v nej o získavanie si priateľov spôsobom, akým si váš starý otec získal srdce starej mamy. Hovorí sa v nej aj o tom, ako rozvinúť dlhodobý vplyv na ľudí, z ktorého majú oboje strany.

Existuje správny a efektívny spôsob, ako to dosiahnuť, a Dale Carnegie ho dokonale opísal. Po päťdesiatich siedmich rokoch od prvého uverejnenia jeho princípy stále platia, len niektoré definície sa zmenili a majú väčšie dôsledky. Preto sa táto kniha zameriava na nový výklad jeho pravidiel a ich nové využitie. Ako chápeme Carnegieho princípy v digitálnom veku a ako ich využívame? Niečo sa dá odvodiť z porovnávacích zoznamov, ktoré v Carnegieho ére neexistovali, napríklad zo zoznamu najobľúbenejších spoločností na svete časopisu *Forbes*, rebríčka najvýkonnejší generálny riaditeľ, kto-

rý zostavuje *Harvard Business Review*, či spomínaného zoznamu 100 najvplyvnejších ľudí na svete podľa časopisu *Time*. Tieto zachytané body, ktoré do určitej miery možno považovať za varovné signály, môžu pomôcť pri príležitostnej orientácii v kontexte, v akom sa dnes dosahujú úspechy na poli medziľudských vzťahov. V duchu pôvodnej Carnegieho knihy vám budú nasledujúce stránky ustavične pripomínať, že dôvody nášho konania sú dôležitejšie ako to, čo robíme.

Napríklad cesta k zavádzaniu Carnegieho princípov v dnešnom svete nie je taká zložitá, ak si predstavíme, že by sme vyplli internet a vrátili sa do čias, keď sa ľudia museli spoliehať na telegramy, telefóny a osobné stretnutia. Vôbec by nebolo na škodu, keby sme do dnešnej digitálnej komunikácie vniesli trochu staromódnej ľudskosti. Vo všeobecnosti možno tvrdiť, že najlepším a odskúšaným receptom na získavanie priateľov a vplyvu je vhodná kombinácia osobných kontaktov a digitálnej komunikácie.

Ak chcete s touto kombináciou pracovať, musíte začať tým, že pravdivo a poctivo zhodnotíte svoj súčasný stav. Ak začnete od seba, rozvoj vzťahov s inými bude samozrejmosť.

Popremýšľajte nad tým, aký je u vás pomer medzi osobnými a digitálnymi kontaktmi s ľuďmi. Pre väčšinu ľudí sú dnes e-mail, blogy, twitter a facebook hlavným spôsobom komunikácie s inými. Táto skutočnosť predstavuje na jednej strane nové možnosti komunikácie, na druhej strane prekážky.

Ak ste závislí od digitálnej komunikácie, nedostáva sa vám jedného zásadného druhu medziľudskej interakcie – neverbálnej komunikácie. Ak napríklad niekomu oznamujete zlé správy, ťažko prejavíte svoju podporu a ľútosť, keď ho nemáte ako objasť okolo pliec. Ak na druhej strane vysvetľujete niekomu novú myšlienku, v telefóne nevyjadríte toľko nadšenia, ako keby ste sa s ním zhovárali zoči-voči. Koľkokrát ste napísali e-mail a váš partner vám zavolať naspäť, aby ste si niektoré veci vysvetlili, hoci už bolo všetko jasné?

Jedným slovom, je mimoriadne zložité vyjadrovať city bez neverbálnej komunikácie. Niektoré nové technológie, napríklad videohovory, tieto prekážky odstránili, no video je len nepatrnou súčasťou súboru digitálnych komunikačných nástrojov. Ani toto médium však nemôže zabezpečiť najvyššiu mieru ľudskej dôstojnosti, ktorú prináša rozhovor tvárou v tvár. Film *Lietam v tom* (*Up in the Air*) je toho nezvratným dôkazom.

Hlavný hrdina filmu Ryan Bingham (George Clooney) pracuje ako profesionálny „znižovač stavov ľudských zdrojov v korporáciách“. Cestuje po krajine, aby vo firmách, ktorým sa nedarí, prepúšťal zamestnancov. Vo svojej práci je vynikajúci odborník, no jeho povolanie vyžaduje, aby ľudí prepúšťal dôstojne, dokonca inšpirujúco. Dopredu si nacvičil prejav pre prepustených, v ktorom ich povzbudzuje, aby odchod zo zamestnania považovali za symbol novej slobody. Dokonca bojuje so šéfom, ktorý naňho tlačí, aby v záujme zníženia nákladov uskutočňoval rozhovory s prepustenými prostredníctvom videokonferenčného hovoru. Paradox však je, že Bingham je v osobnom živote samotár bez skutočných vzťahov, ktorý dokonca odmieta ísť na svadbu vlastnej sestry. To, čo nám pripadá ako jeho zázračná vlastnosť – súcitiť s prepúšťanými ľuďmi –, v skutočnosti iba dokazuje jeho odcudzenie. Tak to pokračuje až dovtedy, kým ho v závere filmu osobná skúsenosť neprivedie k odhaleniu zásadného významu skutočného ľudského spojenia.

Žijeme v hektickej digitálnej ére, kde hodnotu spojenia medzi ľuďmi často strieda rýchlosť a efektívnosť medziľudskej komunikácie. Mnohí paradoxne zvyšujú možnosti prepojenia s ostatnými a pritom prichádzajú o kontakt s nimi. Dá sa tomu zabrániť len sebazáchranou (ako Ryan Bingham), alebo tým, že očaríte iných svojím šoumenstvom. Prvá možnosť predstavuje určitú filozofickú chybu, druhá zasa strategický omyl.

So zreteľom na dnešnú produktivnosť existuje určitý zlomový bod, keď sa rozvoj medziľudských vzťahov podriaďuje napredovaniu. Nás úsudok často ovplyvňuje iba rýchlosť komunikácie. Domnievame sa, že druhí očakávajú okamžitú odpoveď, rovnako ako my sami. Nemáme dost času na zmysluplnú odpoveď, neberieme ohľad na zdvorilosť a tvrdíme: „Niektoré spoločenské pravidlá sa nedajú pri rýchlom písaní blogu alebo e-mailu akceptovať. Nemá zmysel používať ich ani pri virtuálnej konferencii, keď sme si istí, že nás nikto nepočúva.“ Práve v týchto situáciách majú Carnegieho princípy najväčší význam. V tých najobvyčajnejších každodenných situáciách sa môžu najjasnejšie prejavíť altruistické úmysly.

Pri prvom stretnutí s novým partnerom, rovnako ako pri nasledujúcich, očakávame zdvorilosť a slušnosť. Ak sa rovnaká zdvorilosť prejaví v týždenných hláseniach alebo u niekoho, s kým sa vezieme vo výťahu, urobí to na nás veľký dojem. Výrečnosť očakávame počas reklamnej kampane alebo svadobného príhovoru. Inšpiruje nás, ak ju nájdeme napríklad v e-maile alebo odpovedi na riešenie nejakého banálneho pracovného problému. Hovorí sa, že rozdiely sa skrývajú v drobnostiach, preto ich hľadáme práve v jemných nuansách každodennej interakcie.

Prečo sú tieto podrobnosti dôležité aj v digitálnom veku? Lebo človek, ktorý okrem odborných a technických zručností dokáže aj vyjadriť svoje myšlienky, vie byť vodcom a vyvolať v ľuďoch okolo seba nadšenie, si moc naozaj zaslúži. Je pozoruhodné, že tieto Carnegieho slová ani dnes nestrácajú svoj význam.