

DALE CARNEGIE

AKO SI ZÍSKAVAŤ
PRIATEĽOV
A PÔSOBIŤ NA ĽUDÍ

Šesť spôsobov, ako sa stať obľúbeným

*Deväť spôsobov, ako nenásilne zmeniť ľudí
bez toho, aby sme ich urazili*

*Dvanásť spôsobov, ako si získať iných
na svoju stranu*



Ako si získavať priateľov
a pôsobiť na ľudí

Dale Carnegie

POMOCOU TEJTO KNIHY DOSIAHNETE ZLEPŠENIE V ÔSMICH SMEROCH:

1. Vybrdnete z bežných rutinných postupov, napadnú vám zaujímavé myšlienky, získate nové predstavy a ambície.
2. Ľahko a rýchlo získate nových priateľov.
- 3 Vaša popularita vzrastie.
4. Dokážete získať iných na svoju stranu.
5. Vzrastie váš vplyv i schopnosť dotiahnuť veci do konca.
6. Poradíte si pri riešení ťažností, naučíte sa vyhýbať sa konfliktom, vaša komunikácia s druhými bude bez ťažkostí a stane sa príjemnou.
7. Naučíte sa ľahko hovoriť a stane sa z vás zábavný spoločník.
8. Dokážete viac nadchnúť svojich spolupracovníkov.



Všetky uvedené zlepšenia dosiahlo pomocou tejto knihy viac ako pätnásť miliónov čitateľov v tridsiatich krajinách sveta.

Všetky práva sú vyhradené. Nijaká časť tejto knihy sa nesmie reprodukovať,
ukladať do informačných systémov ani prenášať v akejkoľvek podobe
či akýmkoľvek spôsobom – elektronicky, mechanicky, fotokopírovaním,
nahrávaním alebo inak – bez predchádzajúceho písomného súhlasu
vlastníka autorských práv.

Copyright © 1936 by Dale Carnegie
Copyright renewed © 1964 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie
Revised edition copyright © 1981 by Donna Dale Carnegie
and Dorothy Carnegie
Translation © 2005, 2016, 2023 by Dana Hlavatá
Cover © 2023 by Kristína Mohrová
Design © 2023 by ITEM spol. s r.o.
Slovak edition © 2016, 2023 by IKAR, a.s.
All rights reserved.

Z českého prekladu originálu How to Win Friends And Influence
People vydaného nakladateľstvom Simon and Schuster, Inc., New York, 1981
preložila Dana Hlavatá.

Jazyková úprava: Hana Brunovská
Piate vydanie, vo vydavateľstve IKAR druhé
Vydalo vydavateľstvo IKAR, a.s. – PRÍRODA, Bratislava
v roku 2023 ako svoju 2 444. publikáciu v elektronickej podobe.
Návrh obálky: Kristína Mohrová
Sadzba a zalomenie do strán: ITEM spol. s r.o., Bratislava

ISBN 978-80-575-0058-2

*Táto kniha je venovaná človeku,
ktorý ju nepotrebuje čítať –
môjmu vzácnemu priateľovi
Homérovi Croyovi.*

Obsah

Predhovor k opravenému vydaniu	11
<i>(Dorothy Carnegieová)</i>	
Ako a prečo bola táto kniha napísaná	13
<i>(Dale Carnegie)</i>	
Deväť pokynov, ako získať z tejto knihy čo najviac	19

PRVÁ ČASŤ

Základné spôsoby prístupu k ľuďom

1. „Ak chcete zbierať med, neprevracajte úl.“	25
2. Veľké tajomstvo správneho prístupu k ľuďom	39
3. „S tým, kto toto dokáže, kráča celý svet. Kto na to nemá, je osamelý pútnik.“	52

DRUHÁ ČASŤ

Šesť spôsobov, ako sa stať obľúbeným

1. Konajte podľa týchto rád a budete všade vítaní	71
2. Jednoduchý spôsob, ako okamžite urobiť dobrý dojem	83
3. Ak to nedokázate, čakajú vás problémy	91
4. Lahký spôsob, ako úspešne viesť rozhovor	99
5. Ako zaujať druhých	108
6. Ako sa okamžite stať obľúbeným	112

TRETIA ČASŤ
Ako získať druhých na svoju stranu

1. Každá hádka je vopred prehratá	125
2. Zaručený návod, ako si nenarobiť nepriateľov	132
3. Dokážte priznať vlastnú chybu	143
4. Kvapka medu	150
5. Sokratovo tajomstvo	158
6. Bezpečnostná záklopka, ktorá pomáha pri vybavovaní sťažností	163
7. Ako získať druhých na spoluprácu	168
8. Čarovné zaklínadlo, ktoré robí zázraky	174
9. Po čom každý túži	179
10. Výzva, ktorú každý počuje	186
11. Robí to film a televízia – prečo by ste to neskúsili aj vy?	191
12. Ak nič iné nezaberá, skúste to takto	195

ŠTVRTÁ ČASŤ
**Staňte sa skutočne vodcovskou osobnosťou:
Ako bez odporu zmeniť ľudí bez toho, aby ste sa ich dotkli
alebo v nich dokonca vyvolali hnev**

1. Ak už musíte niekomu vyčítať chybu, urobte to takto . .	201
2. Ako kritizovať, aby ste sa nestali neoblúbenými	207
3. Najprv hovorte o vlastných chybách	211
4. Nikto nemá rád príkazy	215
5. Umožnite druhým, aby si zachovali vlastnú tvár	217
6. Ako povzbudiť druhých k úspechu	221
7. Za dobré slovo by som šiel na kraj sveta	226
8. Naznačte, že chyba sa dá ľahko napraviť	231
9. Ako zariadiť, aby ľudia radi urobili to, čo chcete	235
Návod, ako rýchlo vyniknúť	243

(Lowell Thomas)

Predhovor k opravenému vydaniu

Kniha *Ako si získavať priateľov a pôsobiť na ľudí* bola prvýkrát publikovaná roku 1937 len v pätnásttisícovom náklade. Nielen Dale Carnegie, ale ani vydavateľ – Simon and Schuster – neočakávali, že by sa predalo viac výtlačkov. Kniha sa však cez noc stala senzáciou a z tlačiarenských strojov vychádzalo vydanie za vydáním, aby sa vyhovel veľkému záujmu verejnosti. Kniha *Ako si získavať priateľov a pôsobiť na ľudí* je jeden z najúspešnejších medzinárodných bestsellerov všetkých čias. Dotkla sa totiž citlivého miesta a splnila očakávania mnohých ľudí. Nebola však len akousi módnou vlnou rokov prichádzajúcich po veľkej hospodárskej kríze, čo dokazuje jej neustály a pokračujúci predaj až do osemdesiatych rokov, teda počas takmer päťdesiatich rokov.

Dale Carnegie hovorieval, že je jednoduchšie zarobiť milión dolárov, ako zaviesť do angličtiny nové úslovia. *Ako získavať priateľov a pôsobiť na ľudí* sa stalo práve takým úslovím, ktoré sa vyslovovalo, parafrázovalo, parodovalo a používalo v mnohých súvislostiach od politických karikatúr až po romány. Kniha sama bola preložená do takmer každého známejšieho jazyka. Každá generácia v nej našla niečo nové a prínosné.

To nás vedie k otázke: Prečo by sme mali opravovať knihu, ktorá vyvolala a stále vyvoláva taký ohlas? Prečo si zahrávať s jej povestou?

Aby sme vedeli na túto otázku odpovedať, musíme si uvedomiť, že sám Dale Carnegie bol neúnavným korektorom svojej vlastnej práce počas celého svojho života. Kniha *Ako si získavať priateľov a pôsobiť na ľudí* bola napísaná ako učebnica pre kurzy rečníckeho umenia a medziľudských vzťahov a dodnes sa pri výuke v týchto kurzoch využíva. Až do svojej smrti roku 1955 neustále zlepšoval a opravoval svoje kurzy tak, aby vyhovovali nárokom verejnosti. Nikto nebol vnímavejší k potrebám meniaceho

sa sveta ako sám Dale Carnegie. Neustále vylepšoval a doťahoval metódy výučby a niekoľkokrát modernizoval svoju knihu o rečníckom umení. Keby ešte žil, iste by sám opravil aj knihu *Ako si získavať priateľov a pôsobiť na ľudí*, aby lepšie odrážala zmeny, ktoré sa vo svete udiali od tridsiatych rokov.

Mnohé mená významných ľudí uvedených v knihe boli dobre známe v čase jej prvého vydania a dnešnému čitateľovi nič nehovoria. Určité príklady a frázy nám dnes pripadajú už trochu zastarané. Význam tejto knihy sa tým oslaboval.

Naším cieľom je preto jej úprava, aby sa stala jasnejšou a pôsobivejšou pre dnešného čitateľa, pričom nechceme porušiť jej obsah. Nezmenili sme teda knihu *Ako si získavať priateľov a pôsobiť na ľudí*, len sme pridali niekoľko príkladov zo súčasnosti. Čítavý a svieži štýl Dala Carnegieho zostal bez zmeny. Dale Carnegie písal, ako hovoril. Jeho štýl je nespútaný, hovorový, vedený v konverzačnom tóne.

Jeho hlas sa nám prihovára s nezmenšenou silou, a to tak prostredníctvom knihy, ako i cez jeho dielo. Tisíce ľudí na celom svete navštevujú rok čo rok jeho kurzy, ďalšie tisíce čítajú a študujú knihu *Ako si získavať priateľov a pôsobiť na ľudí* a čerpajú z nej inšpiráciu na zlepšenie svojich životov. Všetkým týmto ľuďom ponúkame toto opravené vydanie ako vycibrený, naleštený a zušľachtený nástroj.

Dorothy Carnegiová,
vdova po autorovi

Ako a prečo bola táto kniha napísaná

V priebehu prvých tridsiatich piatich rokov nášho storočia vydali vydavateľstvá po celej Amerike viac ako dvestotisíc rozličných kníh. Väčšinou to boli na smrť nudné knihy a mnohé z nich znamenali finančný neúspech. Riaditeľ jedného z najväčších vydavateľstiev na svete sa mi zdôveril, že jeho spoločnosť po sedemdesiatich piatich rokoch praxe stále prerába na siedmich z ôsmich vydaných kníh. Prečo som sa teda odvážil napísať ďalšiu knihu? A ak som ju napísal, prečo by ju mal niekto čítať? Pokúsim sa odpovedať na tieto oprávnené otázky.

Od roku 1912 som viedol v New Yorku vzdelávacie kurzy pre obchodníkov a ďalších profesionálov. Najskôr som viedol iba rečnícke kurzy pre dospelých. V týchto kurzoch sa ľudia mali naučiť samostatne myslieť a presnejšie vyjadrovať svoje myšlienky, a to tak pri obchodných rokovaniach, ako aj pri prejavoch na verejnosti.

V priebehu rokov som však zistil, že tak ako títo dospelí študenti nevyhnutne potrebovali precvičovať si pôsobivé vyjadrovanie, hádam ešte naliehavejšie potrebovali naučiť sa vychádzať s ľuďmi v každodennom pracovnom styku aj pri ďalších spoločenských príležitostiach.

Zároveň som si uvedomil, ako naliehavo potrebujem, takýto výcvik ja sám. Keď som sa nad sebou zamyslel, zamrzelo ma, ako často som sa správal k ľuďom bez štipky porozumenia. Veľmi by som si želal, aby sa mi podobná kniha, ako je táto, bola dostala do rúk pred dvadsiatimi rokmi. Aké by to bolo pre mňa skvelé!

Prístup k ľuďom je pravdepodobne najväčším problémom, s ktorým sa človek v živote stretáva, najmä ak sa pohybuje v obchodnom svete. Toto konštatovanie je pravdivé, či už ide o ženu v domácnosti, architekta alebo inžiniera. Výskumom, ktorý uskutočnila pred niekoľkými rokmi Carnegieho nadácia, sa zis-

tila veľmi dôležitá a významná skutočnosť, ktorú neskôr potvrdili i dodatočné štúdie uskutočňované v Carnegieho technologickom inštitúte. Tieto výskumy odhalili, že dokonca aj v takých technických disciplínach, ako je inžinierstvo, možno približne 15 percent finančných úspechov pripísať na konto technických znalostí a zostávajúcich 85 percent schopnosti dobre viesť ľudí.

Veľa rokov som viedol kurzy v Klube inžinierov vo Philadelphii a v newyorskej pobočke Amerického spolku elektrotechnických inžinierov. Za tie roky prešlo mojimi kurzami zhruba pätnásťtisíc inžinierov. Prišli, pretože po rokoch skúseností a pozorovania dospeli k záveru, že v ich odbore nie sú najoceňovanejší ľudia s najväčšími odbornými znalosťami. Získať schopných inžinierov, ekonómov alebo architektov za priemerný plat nie je problém. Ale osoba s rovnakými znalosťami, ktorá má navyše schopnosť jasne vyjadrovať svoje myšlienky, dokáže viesť ľudí a povzbudiť ich k výkonom, má predpoklady získať oveľa vyšší zárobok.

V časoch svojich najväčších úspechov povedal J. D. Rockefeller, že schopnosť vychádzať s ľuďmi sa dá oceniť rovnako, ako napríklad cukor alebo káva. „A ja som za ňu ochotný zaplatiť viac ako za čokoľvek iné pod slnkom,“ povedal John D.

Možno očakávate, že každá univerzita usporadúva kurzy, ktoré rozvíjajú túto najoceňovanejšiu schopnosť. Ale ak nájdete jediný praktický kurz pre dospelých tohto druhu, nuž, musel uniknúť mojej pozornosti.

Chicagská univerzita a združené školy YMCA uskutočnili výskum, pri ktorom zisťovali, čo chcú dospelí najčastejšie študovať. Tento výskum stál dvadsaťpäťtisíc dolárov a trval dva roky. Poslednú časť tohto výskumu uskutočnili v Meridene v štáte Connecticut. Toto mesto bolo vybrané ako typické americké mesto. Každému dospelému obyvateľovi Meridene položili 156 otázok typu: *čo robíte, aké máte vzdelanie, ako trávite svoj voľný čas, aký máte príjem, vaše plány, vaše problémy, čo by ste najradšej študovali*. Výskum odhalil, že ľudia sa najviac zaujímajú o svoje zdravie. Druhým najčastejším záujmom boli ľudia: *ako im porozumieť a vychádzať s nimi, ako sa správať, aby sme sa stali obľúbenými a ako ich presviedčať*.

Členovia výboru, ktorý výskum usporiadal, sa rozhodli, že zriadia v Meridene práve takýto druh kurzu pre dospelých. Práčne hľadali praktickú príručku zameranú na túto problematiku a nenašli ani jedinú. Napokon natrafili na svetovo uznávanú autoritu, muža zaoberajúceho sa vzdelávaním dospelých, a spýtali sa ho, či pozná nejakú knihu, ktorú by mohli v takomto kurze potrebovať. „Nie,“ odpovedal tento expert. „Viem síce, čo títo ľudia chcú, ale kniha, ktorú potrebujú, ešte nebola napísaná.“

Z vlastnej skúsenosti viem, že toto konštatovanie bolo pravdivé, pretože ja sám som roky pátral po podobnej praktickej príručke zaoberajúcej sa medziľudskými vzťahmi. A pretože žiadna takáto kniha neexistovala, pokúsil som sa ju napísať tak, aby som ju mohol použiť vo svojom kurze. Ponúkam vám ju a dúfam, že sa vám bude páčiť.

V čase príprav na písanie tejto knihy som prečítal všetko, čo sa týkalo tematiky – od novinových článkov cez články v časopisoch, záznamy v súdnych protokoloch, spisy starých filozofov až po štúdie súčasných-psychológov. Navyše som si najal človeka, ktorý za rok a pol prečítal v najrôznejších knižniciach všetko, čo mi uniklo. Prebral všetky odborné práce z psychológie, prečítal stovky článkov v rôznych časopisoch, pátral v mnohých životopisoch, aby sa pokúsil zistiť, ako veľké osobnosti všetkých čias komunikovali s ľuďmi. Prečítali sme životné príbehy všetkých veľkých ľudí od Júlia Caesara až po Tomasa Edisona. Spomínam si, že len životopisov Theodora Roosevelta som prečítal hádam viac ako sto. Boli sme pevne rozhodnutí obetovať všetok čas, neľutovať peňazí, aby sme objavili akúkoľvek praktickú myšlienku, ktorú kto kedy v priebehu rokov používal, aby získal priateľov a ovplyvnil ľudí.

Ja osobne som spovedal nespočetné množstvo úspešných ľudí. Niektorí boli dokonca svetovo známi, ako napríklad vynálezcovia Marconi a Edison, politickí vodcovia, ako Franklin D. Roosevelt a James Farley, obchodníci, ako Owen D. Young, filmové hviezdy, ako Clark Gable a Mary Pickfordová, a objavitelia, ako Martin Johnson. Snažil som sa objaviť, aké praktiky používali v medziľudských vzťahoch.

Zo všetkých týchto materiálov som pripravil krátku prednášku. Nazval som ju *Ako si získavať priateľov a pôsobiť na ľudí*. Povedal som síce „krátku“, ibaže taká bola iba na začiatku. Čoskoro sa rozrástla na lekciiu, ktorá trvala hodinu a pol. Celé roky som ju prednášal dospelým v Carnegieho inštitúte v New Yorku.

Predniesol som svoju lekciiu a vyzval poslucháčov, aby vyskúšali moje poznatky v obchodnom a spoločenskom styku. Požiadal som ich, aby sa potom vrátili späť do triedy a rozprávali o skúsenostiach a výsledkoch, ktoré dosiahli. Bola to veľmi zaujímavá úloha! Títo ľudia túžiaci po sebazdokonaľovaní boli nadšení myšlienkou, že budú pracovať v novom type laboratória – v prvom a jedinom existujúcom laboratóriu pre dospelých zameranom na komunikáciu s ľuďmi. Takže táto kniha vlastne nebola napísaná obvyklým spôsobom. Doslova vyrástla, práve tak, ako rastú deti. Rástla a rozvíjala sa v tomto jedinečnom laboratóriu vďaka skúsenostiam tisícov dospelých.

Pred niekoľkými rokmi sme začínali so zopár pravidlami natisnutými na kartičke nie väčšej ako pohľadnica. Nasledujúci rok sme vytlačili väčšiu kartičku, potom leták a ešte neskôr niekoľko brožúrok, z ktorých každá mala čoraz väčší objem a rozsah. Po pätnástich rokoch experimentov a výskumu nakoniec vznikla táto kniha.

Pravidlá, ktoré v nej nájdete, nie sú iba obyčajné teórie alebo špekulácie. Pôsobia doslova magicky, aj keď to znie akokoľvek neuveriteľne. Videl som, ako uplatňovanie týchto zásad úplne zmenilo život mnohým ľuďom.

Ako príklad uveďme muža, ktorý zamestnával 314 ľudí a bol mojím poslucháčom. Po celé roky nemilosrdne kritizoval a odsudzoval svojich zamestnancov. Slová ocenenia alebo povzbudenia absolútne nepoznal. Po tom, ako si tento podnikateľ naštudoval zásady vysvetľované v knihe *Ako si získavať priateľov a pôsobiť na ľudí*, zmenil radikálne svoju životnú filozofiu. V jeho podniku panuje nový duch lojality a nadšenia, duch tímovej práce. Tristoštrnásť nepriateľov sa odrazu zmenilo na rovnaký počet priateľov. Sám o tom povedal pred poslucháčmi v našej triede: „Keď som predtým chodil medzi svojimi ľuďmi, nikto ma nezdravil.

Moji zamestnanci sa pozerali vždy na druhú stranu, len čo ma zočili. Teraz sú však mojimi priateľmi, ba dokonca domovník ma oslovuje krstným menom.“

Tento zamestnávateľ dosiahol väčšie zisky, sám má viac voľného času a čo je najdôležitejšie, získal viac šťastia a spokojnosti v práci i doma.

Nespočetné množstvo obchodných zástupcov prenikavo zvýšilo svoje tržby, keď sa začali riadiť týmito zásadami. Mnohí získali aj takých zákazníkov, o ktorých sa už predtým snažili bezvýsledne. Vedúci pracovníci získali väčšiu autoritu a vzrástol im aj plat. Jeden z nich hlásil podstatné zvýšenie svojho platu, pretože začal používať pravdy, o ktorých sa dopyčul v kurzoch. Ďalšiemu, vedúcemu pracovníkovi z philadelphskej plynárenskej spoločnosti, hrozila vo veku šesťdesiatpäť rokov výpoveď, pretože nedokázal vychádzať s ľuďmi. Tento kurz ho nielenže uchránil pred prepustením, ale priniesol mu dokonca povýšenie a vyšší plat.

V mnohých prípadoch sa mi najbližší príbuzní tých, ktorí absolvovali tento kurz, na záverečnom večierku zdôverili, že odvtedy, čo ich manželia či manželky začali študovať v kurze, zavládla v ich domácnostiach väčšia pohoda a šťastie.

Ľudia sú často veľmi prekvapení výsledkami, ktoré dosiahli. Všetko im to pripadá ako nejaké kúzlo. V niektorých prípadoch, plní nadšenia, mi dokonca telefonovali v nedeľu domov, pretože sa nemohli dočkať, kedy mi ohlásia pozitívne výsledky.

Jeden poslucháč bol taký rozrušený z týchto zásad, že dlho do noci sedel a diskutoval o nich s ostatnými účastníkmi kurzu. O tretej ráno šli všetci domov. On však po tom, ako pochopil, akých chýb sa dopúšťal, nebol schopný zaspáť, predstavoval si nové lákavé perspektívy, ktoré sa mu núkali. V tú noc vôbec nezasmúril oko a nespál dokonca ani v nasledujúcu noc. Pýtate sa, kto to bol? Myslíte si, že azda nejaký naivný človek, neskúsený jednoduchý človečik, ktorý sa chytí každej novej teórie? Vôbec nie. Bol to vzdelaný a sebavedomý obchodník s umením. Muž, ktorý niečo znamenal, človek, ktorý hovoril plynule troma jazykmi a absolvoval dve európske univerzity.

Práve vo chvíli, keď píšem túto kapitolu, dostal som list od jedného Nemca zo starej školy. Šľachtica, ktorého predkovia slúžili po generácie ako dôstojníci pod Hohenzollernovcami. Jeho list, písaný na zaoceánskom parníku o uplatňovaní zmienených zásad, hovorí o takmer náboženskom zápale pre vec.

Iný muž, starý Newyorčan s diplomom Harvardovej univerzity, veľký boháč, majiteľ továrne na koberce, vyhlásil, že za tých štrnásť týždňov, čo sa učil, sa o umení, ako sa správať k ľuďom dozvedel viac než za celé svoje vysokoškolské štúdium. Zdá sa vám to absurdné? Smiešne? Fantastické? Máte právo na svoj názor. Ja vám len priblížim, bez zbytočného komentára, vyhlásenie jedného úspešného absolventa Harvardu v Yalskom klube. Bolo to 23. februára 1993 pred šiestimi stovkami poslucháčov.

„V porovnaní s tým, čo by sme mali mať,“ vyhlásil slávny profesor William James z Harvardovej univerzity, „a s tým, čím by sme mali byť, sme zaktivizovaní iba spolovice. Využívame len asi polovicu svojich telesných a duševných zdrojov. Inými slovami, človek ani zďaleka nevyužíva všetky svoje možnosti. Vlastníme sily najrôznejšieho druhu, ktoré však zvyčajne nevyužívame.“

Jedinou úlohou tejto knihy je pomôcť vám objaviť, rozvinúť a zužitkovať tieto driemajúce a nepoužívané schopnosti.

„Vzdelanie,“ povedal doktor John G. Hibben, budúci prezident Princetonskej univerzity, „je schopnosť využiť situácie, ktoré sa nám v živote naskytnú.“

Ak po prečítaní tejto knihy nebudete o čosi lepšie vybavení, aby ste mohli využívať šance, ktoré vám život poskytuje, potom považujem túto knihu za absolútny neúspech. Nakoniec, ako povedal Herbert Spencer, „hlavným cieľom vzdelania nie je získať vedomosti, ale nadobudnúť schopnosť konať“.

A táto kniha nabáda konať.

Dale Carnegie

Deväť pokynov, ako získať z tejto knihy čo najviac

1. Ak chcete získať z tejto knihy čo najviac, musíte vziať na vedomie jednu nevyhnutnú podmienku, ktorá je oveľa dôležitejšia než akékoľvek iné pravidlo alebo technika. Ak túto skutočne základnú zásadu nebudete akceptovať, potom vám aj tisícky rád, ako čo najlepšie študovať, budú nanič. Ak ju však ste ochotní rešpektovať, môžete dosiahnuť zázrak bez toho, že by ste si museli prečítať čo len jediný pokyn z návodu, ako získať čo najviac z tejto knihy.

Pýtate sa, aká je to zázračná zásada? Hlboké a úprimné želanie čo najviac sa naučiť, veľké odhodlanie zlepšiť svoju schopnosť vychádzať s ľuďmi.

A ako je možné rozvinúť túto potrebu? Tým, že si neustále budete pripomínať, aké dôležité sú pre vás zásady uvedené v tejto knihe. Predstavujte si, že len čo si ich osvojíte, môže sa váš život stať bohatším, šťastnejším a plnším. Znovu a znovu si opakujte: „Moja obľúbenosť, moja hodnota a moje budúce šťastie nezávisia od ničoho iného, len od môjho prístupu k ľuďom.“

2. Najskôr si prečítajte každú kapitolu rýchlo, aby ste získali všeobecný prehľad. Pravdepodobne budete cítiť vnútornú potrebu pustiť sa ihneď do ďalšej. Ale nerobte to – teda, pokiaľ nečítate iba zo zábavy. Ak čítate preto, aby ste si zlepšili svoj prístup k ľuďom, vráťte sa a znovu si každú kapitolu dôkladne prečítajte. Z dlhodobého hľadiska tým vlastne šetríte čas a dostavia sa aj výsledky.

3. Počas čítania sa často zastavujte a premýšľajte o tom, čo ste sa dozvedeli. Pýtajte sa sami seba, či nie je možné niečo z týchto pokynov využiť.

4. Čítajte s ceruzkou, perom či zvýrazňovačom v ruke. Ke-

dykoľvek narazíte na pokyn, ktorý by ste mohli využiť, podčiarknite si ho. Ak ide o mimoriadne dôležitú zásadu, podčiarknite si každú vetu alebo si ju označte štyrmi hviezdikami. Podčiarkovaním a zvýrazňovaním častí textu sa stane táto kniha príťažlivejšou, a vždy keď sa k nej vrátite, budete sa v nej oveľa ľahšie a rýchlejšie orientovať.

5. Poznal som istú pani, ktorá bola pätnásť rokov vedúcou oddelenia veľkej poisťovacej spoločnosti. Každý mesiac si znovu a znovu čítala mnohé zo zmlúv, ktoré poisťovňa za dané obdobie uzatvorila. Prečo asi? Skúsenosť ju totiž naučila, že toto je jediný spôsob, ako si ich všetky dobre zapamätať.

Kedysi som takmer dva roky písal knihu o rečníctve, a napriek tomu sa k nej musím z času na čas vracieť, aby som si pripomenul, čo som v nej napísal. Rýchlosť, s akou zabúdame, je zarážajúca.

Takže ak chcete mať skutočný a trvalý úžitok z tejto knihy, nemyslite si, že postačí, ak ju len tak prelistujete. Po jej dôkladnom prečítaní by ste mali hodiny premýšľať o jej obsahu. Nechajte si ju položenú na svojom písacom stole každý deň. Často do nej nahliadajte. Uvedomte si, že jedine stálym a vytrvalým opakovaním a používaním sa nadobudnuté vedomosti stávajú zvykom. Iný spôsob jednoducho neexistuje.

6. G. B. Shaw kedysi povedal: „Ak niekoho učíte, nenaučíte sa nič.“ A Shaw mal pravdu. Učenie je totiž aktívny proces – učíme sa praxou. Ak teda túžite osvojiť si zásady, ktoré študujete v tejto knihe, ihneď ich používajte aktívne. Uplatňujte ich pri každej príležitosti. Ak to tak nebudete robiť, všetko rýchlo zabudnete. Iba vedomosti, ktoré používate, zostanú pevne uložené vo vašej pamäti.

Pravdepodobne zistíte, že je nemožné uplatňovať tieto pokyny vždy a za akýchkoľvek okolností. Ten pocit poznám. Nakoniec, sám som sa presvedčil o tom, aké ťažké je riadiť sa tým, čo radím druhým. Napríklad ak ste rozladení, je nepochybne ľahšie kritizovať a odsudzovať druhých, ako snažiť sa pochopiť dôvody

ich správania. Oveľa jednoduchšie je nájsť chybu, ako to, čo si zaslúži pochvalu. Je tiež prirodzenejšie hovoriť o tom, čo zaujíma vás, a nie o veciach, ktoré zaujímajú iných. A tak ďalej. Pamätajte si preto, že túto knihu nečítate iba preto, aby ste získali nové vedomosti. Usilujete sa predsa o to, aby ste si vypestovali nové návyky. Ba čo viac, snažíte sa dokonca o nový životný štýl. A to si vyžaduje veľa vytrvalosti a každodennú prax.

Vracajte sa k prečítaným stránkam čo najčastejšie. Pozerajte sa na ne ako na skutočnú praktickú príručku zaoberajúcu sa medziludskými vzťahmi. Keď sa ocitnete tvárou v tvár novému problému – či už ide o výchovu detí, alebo zámer presvedčiť životného partnera o svojej pravde, prípadne upokojiť rozčúleného zákazníka –, vždy zaváhajte, skôr než prirodzene impulzívne zareagujete. Impulzívna reakcia totiž býva zvyčajne zlá. Namiesto toho sa obráťte na túto knihu a znovu si prečítajte odseky, ktoré ste si podčiarkli. Snažte sa konať po novom a pozorujte, aké závažné výsledky dosahujete.

7. Slúbate svojej manželke či manželovi, prípadne svojmu dieťaťu či kolegovi v práci, že od vás získa desať centov alebo dolár, kedykoľvek vás nachytá, že nedodržiavate určité pravidlá. Urobte si z ich osvojovania hru.

8. Riaditeľ jednej dôležitej banky z Wall Street raz opísal vo svojom vystúpení pred triedou vysokoúčinnú metódu vlastného sebazdokonaľovania. Tento muž nemal za sebou mnoho škôl, no napriek tomu sa stal jedným z najdôležitejších finančných odborníkov v Amerike. A ako sa priznal, za svoj úspech vďačil metóde, ktorú si sám vymyslel. Pokúsím sa ju priblížiť jeho vlastnými slovami, tak, ako som si ju zapamätal:

„Celé roky som mal založený zošit, do ktorého som si poznamenával všetky schôdzky, ktoré som v ten-ktorý deň mal. Rodina rešpektovala môj zvyk, že každý sobotný večer som si vyhradil na to, aby som zrekapituloval výsledky a zhodnotil svoju prácu. Po večeri som sa zatvoril do svojej pracovne, otvoril diár a spomínal na všetky rozhovory a schôdzky, ktoré som ab-

solvoval v priebehu uplynulého týždňa. A zároveň som si kládol otázky:

Akých chýb som sa dopustil?

Prečo som to či ono urobil správne a v čom by som sa ešte mohol zlepšiť?

Čo mi dáva táto skúsenosť?

Často som býval z týchto večerov nešťastný a žasol som nad svojimi chybami. Ale, samozrejme, rokmi chýb ubúdalo a niekedy som mal dokonca chuť sám sebe potriasť rukou. Tento systém sebaanalýzy, seba vzdelávania, ktorý trval bez prestávky roky, pre mňa znamenal oveľa viac než čokoľvek iné, o čo som sa kedy snažil. Pomohol mi zlepšiť schopnosť rozhodovať sa a to mi nesmieme pomohlo pri styku s ľuďmi. Jednoducho si túto metódu nemôžem dosť vynachváliť.“

Prečo teda neuplatniť podobný systém pri analýze vašej úspešnosti pri uplatňovaní zásad, ktoré sú uvedené v tejto knihe? Ak to urobíte, získate dvojnásobne:

Budete vtiahnutí priamo do výchovného procesu, čo je vzrušujúce a na nezaplatenie. To po prvé. A po druhé, uvidíte, ako rýchle sa zlepšuje váš prístup k ľuďom.

9. Na konci tejto knihy nájdete voľnú stránku, na ktorú by ste si mali zaznamenať svoje úspechy, ktoré ste dosiahli pri uplatňovaní spomenutých zásad. Buďte konkrétni. Uvádzajte mená, dátumy, výsledky. Povzbudí vás to k ešte väčšiemu úsiliu. Dnes ani netušíte, aké zaujímavé budú tieto záznamy, keď v nich budete listovať po rokoch.

Ak chcete získať čo najviac z tejto knihy:

- a) Prebudte v sebe hlbokú túžbu ovládať pravidlá medziľudských vzťahov.
- b) Každú kapitolu čítajte dvakrát a až potom pokračujte.
- c) Počas čítania sa často zastavujte a pýtajte sa sami seba, ako by ste mohli tieto zásady využiť.
- d) Podčiarknite si každú dôležitú myšlienku.
- e) Každý mesiac si znovu prelistujte túto knihu.

- f) Využívajte predkladané zásady pri každej príležitosti. Používajte knihu ako skutočne fungujúcu príručku, ktorá vám pomôže vyriešiť vaše každodenné problémy.
- g) Spravte si z učenia hru tým, že ponúknete priateľovi desať centov alebo dolár, kedykoľvek vás nachytá pri nedodržiavaní týchto zásad.
- h) Každý týždeň skontrolujte, aké výsledky ste dosiahli. Pýtajte sa sami seba, ktorých chýb ste sa dopustili, aké zlepšenie ste dosiahli a čo ste sa z týchto skúseností naučili pre budúcnosť.
- i) Robte si poznámky na poslednú stranu knihy, ako a kde ste použili tieto zásady.