

DALE CARNEGIE



KAKO STEĆI PRIJATELJE I NAKLONOST LJUDI

**NAKLADNIK**

Egmont d.o.o.  
Višnjevac 3, Zagreb

**ZA NAKLADNIKA**

Bruno Barbić

**UREDNIK**

Zoran Maljković

**LEKTOR**

Marin Kovačić

**KOREKTORICA**

Ivana Kolovrat

**GRAFIČKO OBLIKOVANJE**

Blid

**DIZAJN KORICA**

Studio 2M d.o.o.

**TISAK**

Grafički Zavod Hrvatske d.o.o.  
Zagreb, kolovoz 2021.

**NASLOV IZVORNICA**

How to Win Friends & Influence People

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.

All rights reserved, including the right to reproduce this book or  
portions thereof in any form whatsoever.

Original publisher Simon and Schuster, Inc.

© za hrvatsko izdanje Egmont d.o.o., 2021.

Sva prava pridržana. Nijedan dio ove knjige  
ne smije biti objavljen ili pretisnut bez prethodne  
suglasnosti nakladnika i vlasnika autorskih prava.

ISBN: 978-953-13-2199-0

Čip zapis dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i  
sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 001105598.

**Dale Carnegie**

---

# **Kako steći prijatelje i naklonost ljudi**

S engleskoga preveo

Saša Drach

**PULS**



Ova je knjiga posvećena čovjeku koji je ne treba čitati  
– mom dragom prijatelju Homeru Croyu.



## Predgovor

# DALE CARNEGIE I NJEGOVE METODE

**K**njiga *Kako steći prijatelje i naklonost ljudi* prvi je put objavljena 1937. godine u nakladi od samo pet tisuća primjerala. Ni Dale Carnegie ni izdavač Simon and Schuster nisu očekivali da će se prodati više od te skromne naklade. I te kako su se iznenadili kad je knjiga preko noći postala hit, tako da su se nove naklade krenule nizati jedna za drugom, zbog sve većeg i većeg zanimanja čitalačke publike. Knjiga *Kako steći prijatelje i naklonost ljudi* ušla je u povijest izdavaštva kao jedna od najprodavanijih knjiga svih vremena širom svijeta. Pogodila je u živac i dala odgovor na ljudsku potrebu koja je bila znatno više od pukog pomodnog fenomena nastalog u doba Velike krize tridesetih, što je dokazala njezina sjajna prodaja sve do osamdesetih godina, dakle još gotovo narednih pola stoljeća.

Dale Carnegie znao je reći da je lakše zaraditi milijun dolara nego u engleskom jeziku udomačiti neki novi izraz. No, upravo se to dogodilo s njegovom knjigom. “Kako steći prijatelje i naklonost ljudi” riječi su koje su se toliko često citirale, parafrazirale i parodirale da su se počele pojavljivati u bezbroj situacija, od političkih poruka do romana. Knjiga je prevedena

na gotovo sve poznate svjetske jezike, a svaka naredna generacija otkrivala ju je iznova i smatrala je relevantnom.

To nas, dakle, dovodi do logičnog pitanja: zašto onda mijenjati knjigu koja je toliko puta do sada dokazala svoju široku privlačnost? Zašto se igrati s prokušanim uspjehom?

Da bismo odgovorili na to, moramo shvatiti da je i sam Dale Carnegie bio čovjek koji je tijekom svog života stalno doradivao ono što bi napravio. *Kako steći prijatelje i naklonost ljudi* je knjiga napisana kao priručnik uz njegova Predavanja o učinkovitom govoru i međuljudskim odnosima i u tom se svojstvu i dalje upotrebljava. No, sve do svoje smrti 1955. godine Dale Carnegie stalno je dotjerivao svoja predavanja kako bi ih učinio razumljivima i privlačnima sve široj publici. Nitko nije bio osjetljiviji na mijene svakidašnjeg života od njega. Stalno je doradivao i poboljšavao svoje metode podučavanja. Svoju knjigu o učinkovitom obraćanju revidirao je više puta. Da je poživio duže, zbog svih promjena koje su se u svijetu dogodile od tridesetih godina naovamo preradio bi i ovu knjigu.

Mnogi istaknuti ljudi koji se spominju u knjizi danas više nisu toliko poznati kao u vrijeme prvog izdanja i njihova imena mnogim današnjim čitateljima više ništa ne znače. Neki pak primjeri i izrazi u današnjem društvenom okruženju djeluju zastarjelo i staromodno kao da su izašli iz viktorijanskog romana. Važnost poruke i domet ove knjige u tom su smislu oslabljeni.

Namjera nam je da u ovom revidiranom izdanju suvremenom čitatelju ponudimo jasniji i čvršći tekst bez suštinskih promjena u sadržaju. Nismo "mijenjali" *Kako steći prijatelje i naklonost ljudi* osim što smo iz teksta uklonili neke sitnice i dodali mu nekoliko svježijih primjera. Neuvijen i neposredan Carnegiejev stil nismo dirali, kao ni njegov rječnik. Dale Carnegie pisao je kao što je i govorio, vrlo uvjerljivo, izravno, razgovornim stilom.

Dakle, njegov izričaj ostaje i dalje snažan, kao što je uvijek i bio u njegovim knjigama i nastupima. Na tisuće ljudi sa svih



strana svijeta pohađaju tečajeve koji se drže po Carnegiejevu modelu i svake godine njihov broj raste. A na tisuće drugih čitaju i proučavaju knjigu *Kako steći prijatelje i naklonost ljudi*, usvajaju u njoj ponuđena načela i žive sretnije. Svima njima ovo prerađeno izdanje nudimo kao pouzdanu, sada dotjeranu alatku s novom politurom.

Dorothy Carnegie, 1981.



## **Kako je napisana ova knjiga i zašto?**

**T**ijekom prvih trideset pet godina dvadesetog stoljeća izdavačke kuće u Sjedinjenim Američkim Državama tiskale su više od dvjesto tisuća raznih naslova. Većina tih knjiga bila je smrtno dosadna, a mnoge od njih donijele su izdavačima samo gubitke. Jesam li rekao “mnoge”? Ravnatelj jedne od najvećih izdavačkih kuća na svijetu priznao mi je da njegova kompanija, nakon sedamdeset i pet godina postojanja, gubi na sedam od osam knjiga koje objavi. Odakle onda meni takva drskost da napišem još jednu knjigu? I kad sam je već napisao, zašto biste je vi pročitali? I jedno i drugo pitanje su na mjestu. A ja ću pokušati odgovoriti na njih. Od 1912. godine držim predavanja poslovnim ljudima u New Yorku, muškarcima i ženama. Isprva sam držao predavanja samo o javnom obraćanju – predavanja koja su bila namijenjena obrazovanju odraslih, temeljem stvarnih iskustava, kako bih ih natjerao da misle svojom glavom, a da ono što žele reći kažu jasnije i jezgrovitije, kako na razgovorima za budući posao, tako i u obraćanjima većim skupinama ljudi.

Postupno, kako su godine prolazile, shvatio sam da ljudima, uz vježbu učinkovita obraćanja, još i više treba usvajanje vještine slaganja s ljudima s kojima rade i s kojima se svakodnevno susreću. S vremenom sam također shvatio da bih i sam trebao proći sve te svoje vježbe. Kad sada pogledam unatrag, iznenadim se koliko mi je često nedostajalo i razumijevanja i istančanosti. Da mi je bar ovakva knjiga pala u ruke prije dvadeset godina!

Bila bi to za mene neprocjenjiva blagodät. Velik je problem kad se morate baviti drugim ljudima, pogotovo ako se to događa u biznisu. Da, to je problem i ako ste domaćica i ako ste arhitekt i ako ste inženjer. Istraživanja Carnegiejeve fondacije za unapređenje nastave pokazala su jednu važnu stvar — koju su kasnije potvrdila i daljnja istraživanja Carnegiejeva instituta za tehnologiju. Istraživanja su pokazala da čak i u tehničkim poslovima, kao što su oni inženjerski, oko 15 posto financijskog uspjeha ovisi o tehničkom obrazovanju, a da 85 posto uspjeha ovisi o umješnosti ophođenja s ljudima, odnosno o vlastitoj osobnosti i sposobnosti rukovođenja ljudima. Godinama sam vodio tečajeve u Inženjerskom klubu u Philadelphiji, kao i tečajeve za njujorški ogranak Američkog instituta za elektroničko inženjerstvo. Moje tečajeve pohađalo je više od tisuću i petsto inženjera. K meni su došli shvativši, nakon niza godina iskustva, da najbolje plaćeni na inženjerskim poslovima često nisu oni koji znaju najviše o inženjerskoj struci. Na primjer, solidno obrazovanje u inženjerstvu, računovodstvu, arhitekturi ili bilo kojoj drugoj struci dovest će čovjeka do pristojne plaće. Ali onaj koji je stručno obrazovan, a usto je i vješt u promicanju ideja, koji je u stanju biti vođa, onaj koji u ljudima zna potaknuti entuzijazam prema poslu — takva će osoba na koncu zarađivati znatno više.

U vrijeme dok je aktivno radio, John D. Rockefeller je govorio: “Umijeće bavljenja ljudima također se može kupiti, kao i šećer ili kava. Ali ja ću za to umijeće uvijek platiti više nego za bilo što drugo pod suncem.” Ne bismo li, dakle, trebali pretpostaviti da će svi fakulteti u zemlji u svojem programu imati predmet koji će razvijati najbolje plaćeno umijeće pod suncem? No, ako i postoji takav praktičan, zdravorazumski predmet na makar jednoj visokoškolskoj ustanovi u našoj zemlji, ja ga do trenutka dok pišem ove retke nisam uspio pronaći. Sveučilište u Chicagu, kao i sustav obrazovanja Y.M.C.A. napravili su istraživanje o tome u čemu bi se odrasli ljudi željeli doškolovati. To istraživanje koštalo je dvadeset pet tisuća dolara i trajalo je dvije godine. Zadnji

dio istraživanja napravljen je u Meridenu, u Connecticutu, koji je odabran kao tipičan manji američki grad. Za istraživanje je svakom stanovniku postavljeno 156 pitanja – bila su to pitanja poput: “Čime se bavite? Koju ste školu završili? Kako provodite slobodno vrijeme? Koliko zarađujete? Koje hobije imate? Kakve su vam ambicije? Kakve probleme imate? Koji su vas predmeti najviše zanimali tijekom školovanja?” i tako dalje. Istraživanje je ustanovilo da se odrasli ljudi ponajviše zanimaju za vlastito zdravlje, a da ih iza toga najviše zanimaju – drugi ljudi. Kako ih razumjeti i kako s njima živjeti u skladu, kako druge ljude navesti da im se svidite, kako druge ljude navesti da misle isto što i vi.

Nakon što je istraživanje okončano, odbor koji ga je vodio odlučio je pokrenuti takav tečaj za odrasle u Meridenu. Dali su se u potragu za nekim priručnikom koji bi im u tome mogao pomoći i otkrili su da takav ne postoji. Na koncu su se obratili jednom od vodećih svjetskih autoriteta za obrazovanje odraslih i pitali ga zna li za neku knjigu koja bi odgovarala potrebama ovog tečaja. On im je odgovorio da ne zna. “Znam što odrasli ljudi žele, ali jedna takva knjiga nije nikada napisana.” Ja, pak, iz iskustva znam da je to istina, jer sam i sam godinama pokušavao naći neki praktični priručnik za poboljšanje međuljudskih odnosa. Kako takva knjiga nije postojala, pokušao sam je napisati za svoje vlastite tečajeve. I evo je. Nadam se da će vam se svidjeti.

Pripremajući se za pisanje knjige, pročitao sve što sam o ovoj temi uspio pronaći – sve, od novinskih članaka preko tekstova u časopisima do spisa iz obiteljskih parnica, rasprava drevnih filozofa i novih psihologa. Usto sam angažirao i iskusnog istražitelja koji je godinu i pol kopao po knjižnicama tražeći sve što je meni promaklo, iščitavajući tomove knjiga o psihologiji, prelistavajući stotine tekstova po časopisima, pretražujući bezbrojne biografije, pokušavajući ustanoviti kako su se veliki vođe kroz povijest odnosili prema ljudima oko sebe. Čitali smo njihove biografije. Čitali smo priče iz života velikih vođa, od Julija Cezara do Thomasa Edisona. Sjećam se da smo o Theodoreanu Rooseveltu pročitali 101

biografiju. Nije nam bilo žao ni vremena ni troška da otkrijemo što više praktičnih bilo čijih ideja ako su one bile vezane za stjecanje prijatelja i uspješnog utjecaja na druge. Osobno sam intervjuirao puno uspješnih ljudi, od kojih su neki bili svjetski poznati, izumitelje kao što su Marconi i Edison, političare poput Franklina D. Roosevelta i Jamesa Farleyja, velike biznismene kao Owena D. Younga, filmske zvijezde poput Clarka Gablea i Mary Pickford, istraživače kao Martina Johnsona, sve u pokušaju da otkrijem kojim su se tehnikama koristili u ophođenju s ljudima oko sebe. Od svih tih materijala pripremio sam jedno kraće predavanje. Naziv predavanja bio je “Kako steći prijatelje i njihovu naklonost”. Rekoh kraće predavanje, jer u početku i jest bilo kratko, no uskoro se proširilo na sat i trideset minuta. Godinama sam ovo predavanje držao odraslim ljudima na Institutu Carnegie u New Yorku. Predavao sam im i nagovarao ih da to što su čuli testiraju na poslu i u svojim drugim društvenim kontaktima i da se nakon toga vrate na predavanja i sami ispriopovijedaju svoja iskustva, da čujemo što su postigli. To je bilo vrlo zanimljivo. Ti ljudi, i muškarci i žene, toliko željni postići bolje rezultate, bili su oduševljeni idejom da se okušaju u novoj vrsti laboratorija – prvim i jedinim laboratorijem ljudskih odnosa za odrasle koji je ikad postojao.

Ova knjiga nije napisana odjednom. Rasla je i razvijala se, baš onako kako to biva s djetetom. Rasla je i razvijala se izvan tog laboratorija, temeljem iskustava tisuća odraslih ljudi.

Prije puno godina počeli smo s nizom pravila tiskanih na karticama koje nisu bile veće od razglednica. Nakon toga smo otisnuli tanki knjižuljak, pa niz knjižuljaka od kojih je svaki idući bio obimom i sadržajem sve veći. Nakon petnaest godina eksperimentiranja i istraživanja nastala je ova knjiga. Pravila koja smo ovdje postavili nisu tek teoretske postavke niti su puka nagađanja. Ta pravila doista funkcioniraju, poput čarolije. Koliko god to nevjerojatno zvučalo, uvjerio sam se da primjena ovih načela doslovno unosi nevjerojatne promjene u živote mnogih ljudi.

Navest ću jedan primjer. Na naš se tečaj prijavio čovjek koji je upošljavao 314 ljudi. Godinama je kritizirao i osuđivao svoje zaposlenike bez imalo takta ili diskrecije. Pristojno ophođenje, riječi ohrabrenja ili podrške bili su mu strani. Nakon što je pro-učio načela o kojima je riječ u knjizi, ovaj poslodavac naglo je izmijenio svoju filozofiju života. Njegovu tvrtku sada nadahnjuje nova vrsta lojalnosti, novi entuzijazam, novi duh timskega rada. Svih njegovih 314 neprijatelja pretvorilo se u prijatelje. I to je on ponosno istaknuo u svom govoru na tečaju: "Kad sam ranije obilazio firmu, nitko me nije pozdravljao. Moji zaposlenici okretali su glavu na drugu stranu kad bi vidjeli da dolazim. Sada su se svi oni pretvorili u moje prijatelje, pa mi se čak i domar obraća s *ti*."

Ovaj poslodavac dobio je puno više od povećanog profita. Počeo je živjeti opuštenije i što je možda najvažnije, otkrio je da je postao zadovoljniji na poslu nego kod kuće.

Bezbroj je primjera u kojima su trgovački putnici drastično povećali prodaju koristeći se ovim načelima. Mnogi su pokrenuli poslove koje ranije nisu nikako uspijevali pokrenuti. Rukovoditelji su počeli dobivati još veće ovlasti i veće plaće. Jedan menadžer naveo je da mu je plaća jako narasla samo zato što se počeo pridržavati ovih pravila. Drugi je pak, menadžer u plinari u Philadelphiji, očekivao da će ga u njegovoj šezdeset petoj godini degradirati jer nije bio u stanju voditi ljude. Ovaj tečaj ne samo da ga je spasio od degradacije nego je dobio unapređenje i s time veću plaću.

U bezbroj prilika su mi i muškarci i žene, na prijemima koje održavamo na kraju tečaja, rekli da su kod kuće, u svojim brakovima, sretniji otkako su krenuli na tečaj. Ljudi su uglavnom iznenađeni rezultatima koje uspiju postići. Sve se to čini poput kakve čarolije. U nekim slučajevima ljudi su mi u svom oduševljenju telefonirali čak i nedjeljom jer nisu mogli dočekati da prođe 48 sati vikenda kako bi mi ispričali o svojem uspjehu na našem redovitom terminu tečaja. Jedan je čovjek bio toliko potresen predavanjem o ovim načelima da je imao potrebu posjediti duboko

u noć i razgovarati o tome s drugima koji su pohađali isti tečaj. U tri ujutro ostali su otišli svojim kućama, a on je bio toliko uzdrman nakon što je shvatio u čemu sve griješi i toliko nadahnut širinom novog i bogatijeg svijeta koji se pred njim otvorao da nije mogao zaspati. Nije zaspao cijelu noć ni sljedeći dan, pa ni onu noć nakon toga. Tko je to bio? Naivan, neiskusni čovjek koji je bio spreman prihvatiti bilo kakvu, novu teoriju? Ne. Daleko od toga. On je bio vrlo sofisticiran, blaziran trgovac umjetninama, čovjek koji se s lakoćom kretao u društvu, koji je tečno govorio tri jezika, koji je diplomirao na dva europska sveučilišta.

Dok sam pisao ovo poglavlje, dobio sam pismo od jednog Nijemca, pripadnika stare škole, aristokrata čiji su preci generacijama bili vojni časnici kuće Hohenzollern. Pismo je napisao na parobrodu preko Atlantika i u njemu je opisao svoja iskustva u primjeni ovih načela, gorljivo kao u vjerskoj groznici. Jedan drugi muškarac, stari Njujorčanin, diplomant s Harvarda, bogat čovjek, vlasnik velike tvornice tepiha — izjavio mi je da je više naučio u četrnaest tjedana, koliko traje naš tečaj o umijeću utjecaja na ljude oko sebe, nego što je o tom istom predmetu naučio kroz četiri godine koliko je trajao njegov studij. Apsurdno? Smiješno? Fantastično? Naravno, ovu njegovu izjavu možete odbiti upotrijebivši koji god epitet želite. Ali ja samo iznosim, bez komentara, ono što je rekao jedan očigledno uspješan konzervativan čovjek koji je diplomirao na Harwardu, javno se obraćajući skupu od otprilike šest stotina ljudi u Yale klubu u New Yorku, u četvrtak, 23. veljače 1933.

“U usporedbi s onim što bismo mogli biti”, govorio je čuveni harvardski profesor William James, “u usporedbi s onim što bismo trebali biti, mi kao da smo tek napola pri sebi. Od svih svojih fizičkih i mentalnih sposobnosti, mi koristimo tek njihov mali dio. Ako ovo prihvatimo u najširem smislu, shvatit ćemo da ljudi žive daleko ispod svojih mogućnosti. Čovjek posjeduje najrazličitije moći koje u pravilu ne uspije iskoristiti.”

Jedina svrha ove knjige jest pomoći vam otkriti, razviti i iskoristiti one svoje sposobnosti koje ste zanemarili.



“Obrazovanje se”, kako je rekao dr. John G. Hibben, nekadašnji dekan Sveučilišta Princeton, “svodi na sposobnost suočavanja sa životnim situacijama.”

Ako se nakon što ste pročitali prva tri poglavlja ove knjige još uvijek ne osjećate spremnijima suočiti sa životnim situacijama, onda ću smatrati da je ova knjiga posve promašila kad ste vi u pitanju. Jer, kako reče Herbert Spencer, “cilj obrazovanja nije znanje, nego aktivno učenje”. Ovo je knjiga koja će vas potaknuti na aktivnost.

Dale Carnegie, 1936.



## **Devet savjeta kako najviše izvući iz ove knjige**

1. Ako želite izvući najviše iz ove knjige, ima jedna stvar koju ne smijete zaboraviti, a koja je važnija od svakog pravila ili tehnike. Ne budete li se toga pridržavali, neće vam pomoći ni tisuće pravila o tome kako učiti. No, budete li se toga pridržavali, postići ćete čudesne rezultate a da ne pročitate upute kako najviše izvući iz ove knjige. Koje je to čudesno pravilo? Samo ovo: morate iskreno željeti nešto naučiti, morate imati snažnu potrebu da se bolje nosite s ljudima oko sebe.

Kako ćete to postići? Samo tako da sami sebe neprestano podsjećate koliko vam je to neophodno. Predočite sebi koliko će ove vještine utjecati na to da vam život bude bogatiji, sretniji i više ispunjen. Svaki put iznova recite sami sebi: “Moja popularnost, moja sreća i ugled ovise u velikoj mjeri o tome koliko se umješno nosim s drugim ljudima.”

2. Prvo samo preletite svako poglavlje, prije nego što ga pažljivije pročitate. Vjerojatno ćete biti u iskušenju odmah požuriti na sljedeće. Ali nemojte — osim ako ne čitate iz čiste zabave. Ali ako čitate zato da biste doista poboljšali svoje odnose s drugim ljudima, onda svako poglavlje pročitate još jednom. Tako ćete u konačnici uštedjeti vrijeme i postići bolje rezultate.

3. Tijekom čitanja stanite i razmislite o tome što ste upravo pročitali. Upitajte se kako biste i kada primijenili svaki od ponuđenih savjeta.
4. Čitajte s olovkom, penkalom, markerom ili nečim drugim u ruci. Kad nađete na neki savjet koji vam se čini korisnim, označite ga ili podvucite. Ako nađete na savjet za pet zvjezdica, podcrtajte ga ili markerom označite cijelu rečenicu. Nakon što ste tako označili cijelu knjigu, bit će vam zanimljivije i lakše kroz nju ponovno proći.
5. Poznao sam ženu koja je petnaest godina radila u uredu velike osiguravajuće kuće. Svaki mjesec čitala je sve ugovore za osiguranja što ih je tvrtka izdala tijekom proteklog mjeseca. Da, čitala je mnoge iste ugovore iz mjeseca u mjesec, iz godine u godinu. Zašto? Zato jer ju je iskustvo naučilo da je to jedini način na koji je mogla pamtit i sve odredbe iz ugovora.

Proveo sam gotovo dvije godine pišući knjigu o javnom obraćanju, a svejedno je povremeno moram ponovno pogledati da provjerim što sam točno napisao. Brzina kojom zaboravljamo je zastrašujuća.

Dakle, ako doista želite iskoristiti ovu knjigu, nemojte umišljati da će vam biti dovoljno pročitati je samo jednom. Nakon što ste je pažljivo pročitali, trebali biste joj svakog narednog mjeseca posvetiti nekoliko sati ponavljanja. Držite je svakodnevno na svom radnom stolu. Listajte je što češće. Vjerujte da postoji puno načina kako primijeniti to što ste pročitali. A to će biti moguće samo ako to budete dosljedno ponavljali i primjenjivali u životu. Ne postoji drugi način.

6. Bernard Shaw je rekao: “Poduka nikoga nije ništa naučila.” I imao je pravo jer učenje je aktivan proces. Učenje se mora stalno odvijati, nema stajanja. Ako želite doista ovladati vještinama koje nudi ova knjiga, onda ih morate i primjenjivati.

Činite to u svakoj prilici. Ne budete li to radili, brzo ćete sve zaboraviti. Pamtimo samo ono znanje koje primjenjujemo. Vjerojatno će vam biti teško stalno i u svakoj prilici primjenjivati ove savjete. To znam zato što sam knjigu napisao, a i meni je teško primijeniti sve ono što mislim da bi trebalo. Na primjer, kad nam nešto nije po volji, puno je lakše kritizirati nego pokušati razumjeti stajališta drugih ljudi. Često je lakše nekome naći pogrešku nego razlog za pohvalu. Puno je prirodnije razgovarati o onome što sami hoćemo, a ne o onome što želi netko drugi. I tako dalje. Dakle, dok čitate ovu knjigu, imajte na umu da to ne činite samo zato da biste nešto novo saznali, nego zato što želite steći nove navike. I da, vi zapravo želite novi stil života. A za to treba vremena, upornosti i svakodnevnog truda.

Zato se vraćajte na ono što ste pročitali. Smatrajte ovu knjigu priručnikom o međuljudskim odnosima. A kad god se suočite s nekim određenim problemom — kako to biva kad se, recimo, bavite vlastitim djetetom, kad poželite svoju ženu ili muža na nešto privoliti ili kad želite udovoljiti nezadovoljnoj mušteriji — suzdržite se od svoje prve, prirodne reakcije. Obično je pogrešna. Umjesto toga vratite se na ove stranice i na one rečenice koje ste podcrtali. Nakon toga probajte to primijeniti i vidjet ćete da čarolija funkcionira.

7. Recite svom bračnom partneru, svojem djetetu ili poslovnom suradniku neka od vas zatraži deset kuna svaki put kada vas uhvate da ste prekršili neko od navedenih načela. Kako biste ovladali ovim pravilima, pomozite si tako da to pretvorite u igru.
8. Predsjednik uprave važne banke na Wall Streetu jednom je na mom tečaju pred cijelom grupom polaznika opisao vrlo učinkovit sustav koji mu pomaže poboljšati svoje ponašanje. Taj čovjek nije imao neko osobito formalno obrazovanje. Međutim, ipak je postao jedan od najvažnijih ljudi koji se

bave financijama u Americi. Svoj uspjeh, kako je sam rekao, dugovao je oslanjanju na sustav koji je sam osmislio. Evo što on radi. Iznijet ću to njegovim riječima, onako kako sam ih uspio upamtiti.

“Već godinama imam rokovnik u koji upisujem sve svoje sastanke tijekom dana. Moja obitelj nikada ne računa na mene subotom navečer jer se zna da dio svake večeri subotom posvetim sebi i analizi onoga što radim. Nakon večere se osamim, otvorim rokovnik i pokušam se prisjetiti svojih razgovora, rasprava i susreta koji su se dogodili proteklog tjedna. Tada si postavim nekoliko važnih pitanja. Kada sam i kako u tim susretima pogriješio? Što sam u tim susretima napravio kako treba? Što sam mogao učiniti još bolje? Što sam iz svojeg iskustva naučio?

Obično mi se događalo da bi me takve analize proteklog tjedna činile nezadovoljnim. Vrlo često bi me moji promašaji iznenadili. Ovaj sustav autoanalize i autoedukacije koji sam provodio iz godine u godinu činio mi je bolje od svega drugoga što sam pokušavao. To mi je pomoglo lakše donositi odluke i jako mi je pomoglo u mojim kontaktima s drugim ljudima. Preporučujem tu metodu od sveg srca.”

Zašto se vi ne biste poslužili ovakvom metodom da provjerite kako ste sami primijenili načela koja se nude u ovoj knjizi? Ako to učinite, dogodit će vam se dvije stvari. Prvo, uključit ćete se u edukacijski proces koji će biti i zanimljiv i vrlo koristan. Drugo, shvatit ćete da ste postali puno umješniji i spretniji u ophođenju s drugima.

9. Na kraju knjige naći ćete prazne stranice na koje možete upisati svoje uspjehe u primjeni ovih načela. Budite precizni. Pišite imena, datume i rezultate. Vođenje ovakvog dnevnika potaknut će vas na daljnje još veće uspjehe. A kad sve to budete listali za nekoliko godina, vaše će zadovoljstvo biti neizmjerljivo!

## **Kako najviše izvući iz ove knjige**

- a.** Morate razviti istinsku, pravu želju da ovladate načelima odnosa među ljudima.
- b.** Pročitajte svako poglavlje dva puta prije nego što pređete na sljedeće.
- c.** Povremeno zastanite u čitanju i zapitajte se kako biste ponuđene savjete primijenili.
- d.** Podcrtajte svaku važnu ideju.
- e.** Podsjetite se jednom mjesečno na ono što ste pročitali u ovoj knjizi.
- f.** Pokušajte primijeniti ova načela u svakoj prilici. Neka knjiga bude vaš priručnik za rješavanje svakodnevnih problema.
- g.** Pokušajte učenje pretvoriti u igru, na način da prijatelju plaćate po pet kuna svaki put kad vas uhvati kako kršite neko od načela.
- h.** Svaki tjedan provjerite koliko ste napredovali. Upitajte se gdje ste i kada pogriješili, kako biste to mogli popraviti i što ste iz svega toga naučili za ubuduće.
- i.** Na kraju knjige vodite bilješke o tome kada ste i kako primijenili naučena načela.





---

## **PRVI DIO**

---

# **Osnovne tehnike ophođenja s ljudima**

---



# 1.

## AKO ŽELITE SKUPLJATI MED, NEMOJTE LUPATI PO KOŠNICI.

**S**edmog svibnja 1931. godine New York je svjedočio senzacionalnom lovu na čovjeka. Nakon nekoliko tjedana potrage, kriminalac poznat kao Crowley “Dva Pištolja”, kao ubojica koji nikad nije ni pušio ni pio, našao se u klopki u stanu svoje ljubavnice na zadnjem katu zgrade na West End Aveniji.

U operaciji je sudjelovalo 150 policajaca i detektiva, koji su izbušili rupe u krovu pa Crowleyja, čovjeka koji je među ostalim ubio i jednog policajca, pokušali istjerati suzavcem. Potom su postavili strojnice po okolnim zgradama i njujorškom je otmjenom četvrti sat vremena odjekivala pucnjava pištolja i štektanje strojnica. Crowley se sakrio iza debelo tapecirane fotelje i bez prestanka pucao po policiji. Sukob je promatralo desetak tisuća ljudi. Ništa slično na ulicama New Yorka do tada nije bilo viđeno.

Kad je Crowley svladan, policijski načelnik E. P. Mulronney izjavio je da je taj desperado s dva pištolja bio jedan od najopasnijih kriminalaca u povijesti grada New Yorka. “On je doista spreman ubiti”, rekao je načelnik, “bez imalo oklijevanja.”

No, kako je Crowley “Dva Pištolja” doživljavao samog sebe? O tome nešto znamo zato jer je, dok je policija pucala na njega

u onom stanu, napisao pismo i naslovio ga “nekome koga se to bude ticalo”. Dok je pisao, curila mu je krv iz rana i ostavila crvene tragove na papiru. U tom pismu Crowley je napisao i ovo: “Ispod mog kaputa kuca umorno, ali nježno srce – koje nikome ne bi učinilo ništa našao.”

Nedugo prije toga Crowley se s nekom svojom prijateljicom zabavljao na sporednoj cesti na Coney Islandu. Odjednom ih je iznenadio policajac koji je prišao automobilu. “Da vidim vaše dokumente”, rekao je, a Crowley je bez riječi potegao revolver i zasuo policajca kišom olova. Nakon što je policajac već pao, Crowley je izišao iz auta, zgrabio policajčev revolver i ispalio u tijelo na zemlji još jedan metak. A isti taj ubojica izjavio je: “Ispod mog kaputa kuca umorno, ali nježno srce – koje nikome ne bi učinilo ništa našao.”

Crowley je osuđen na električnu stolicu. Kad je došao u zatvor Sing Sing u kojem su ga trebali pogubiti, on nije rekao: “Evo što me je snašlo zato što sam ubijao ljude”, nego je kazao: “Evo što me je snašlo zato što sam se branio.”

Pouka ove priče je: Crowley “Dva Pištolja” sebe nije krivio ni za što. Je li to neobično među kriminalcima? Ako tako mislite, poslušajte ovo: “Najbolje godine svog života potrošio sam na to da ljudima pružim laka zadovoljstva, da im pomognem zabaviti se, a zauzvrat sam strahovao i živio kao progonjeni čovjek.” To je rekao Al Capone. Da, najstrašniji američki kriminalac, neprijatelj broj jedan, najopasniji čikaški gangster svih vremena. Capone je mislio da nije kriv ni za što. On je sebe doista smatrao javnim dobročiniteljem – nepriznatim i neshvaćenim javnim dobročiniteljem. Baš kao što je sebe doživljavao i Dutch Schultz, prije nego što je stradao pod vatrom suparničke bande u Newarku. Dutch Schultz, jedan od najgorih njujorških gangstera, u novinskom je intervjuu izjavio da je on javni dobročinitelj. I vjerovao je u to što govori.

Razmijenio sam s ovim u vezi nekoliko zanimljivih pisama s Lewisom Lawesom, dugogodišnjim čuvarom u ozloglašenoj

njujorškom zatvoru Sing Sing, i on mi je napisao da “vrlo malo kriminalaca u Sing Singu sebe smatra lošim ljudima. Oni se smatraju normalnim ljudskim bićima, kao što smo vi i ja. Pokušavaju se opravdati, razmišljati racionalno. Objasniti će vam zašto su morali obiti sef ili zašto su morali povući obarač. Većina njih pokušava naći neko opravdanje, logično ili nelogično, opravdati svoje antisocijalno ponašanje samima sebi, iz čega proizlazi da misle kako uopće ne bi trebali biti u zatvoru.”

Ako Al Capone, Crowley “Dva Pištolja”, Dutch Schultz i razni očajni muškarci i žene koji čame iza zatvorskih rešetaka sebe ne smatraju krivima – što onda očekivati od ljudi s kojima se susrećemo vi i ja?

John Wanamaker, osnivač lanca trgovina koje nose njegovo ime, jednom je izjavio: “Već prije trideset godina shvatio sam da nema nikakva smisla ljudima čitati lekcije. Dovoljno me muči što sam i sam nesavršen da bih se gnjavio pitanjima o tome zašto Bog nije sve ljude obdario jednakom inteligencijom.”

Wanamaker je vrlo rano shvatio važnu stvar, ali meni je trebalo više od trećine stoljeća da shvatim kako gotovo ne postoji čovjek koji je spreman osuditi samoga sebe, koliko god bio u krivu.

Često prigovaranje drugome bude uzaludno jer on ima potrebu braniti se i često se pokušava opravdati. Zato kritiziranje može biti i opasno jer se ljudi osjete pogođenima, narušen im je ponos, osjećaj važnosti, što u njima izaziva gorčinu i otpor.

Svjetski poznati psiholog, B. F. Skinner je eksperimentalno dokazao da će životinja koju nagradimo za lijepo ponašanje brže učiti i zapamtiti ono što je naučila od životinje koju kažnjavamo jer je pogriješila. Kasnije studije pokazale su da to isto vrijedi i za ljude. Kritiziranjem nećemo dovesti do trajnih promjena i vrlo često ćemo samo izazvati ogorčenje. Jedan drugi psiholog, Hans Selye, rekao je: “Koliko god žudimo za pohvalama, toliko se i bojimo kritike.” Ogorčenje koje se javlja uz kritiku može demoralizirati zaposlenika, člana obitelji, kao i prijatelja, a da pritom kritika situaciju nije popravila.

George B. Johnson, iz Enida u Oklahomi, bio je zadužen za sigurnost u velikoj građevinskoj kompaniji. Među ostalim, bio je odgovoran i za to da radnici nose kacige kad su na terenu. U svom izvještaju on je opisao kako bi radnicima bez kacige, kad bi na njih naletio, s velikom dozom autoriteta rekao da se moraju držati propisa. To bi rezultiralo time da bi ga oni nerado poslušali, ali bi, čim bi on odmaknuo, ponovno skinuli kacige. Odlučio se za drugačiji pristup. Radnike koji nisu nosili kacige pitao bi je li im teško nositi ih, žuljaju li ih, jesu li im možda premale ili prevelike. Tek nakon toga podsjetio bi ih da su te kacige napravljene kako bi ih zaštitile od moguće ozljede i zato je pametno nositi ih na poslu. Radnici su se nakon toga više držali propisa, nisu bili ogorčeni niti su pružali otpor.

Primjera beskorisnih kritika kroz povijest ima koliko hoćete. Sjetimo se samo poznate svađe Theodorea Roosevelta i predsjednika Tafta — svađe koja je za rezultat imala podjelu Republikanske stranke, dovela Woodrowa Wilsona u Bijelu kuću, odrazila se i na događaje oko Prvog svjetskog rata i tako značajno utjecala na daljnji tijek povijesti. Podsjetimo se ukratko o čemu je riječ. Theodore Roosevelt odstupio je iz Bijele kuće 1908. godine i podržao kandidaturu Tafta koji je i izabran za sljedećeg predsjednika SAD-a. Nakon toga je Theodore Roosevelt otišao u Afriku i ondje dugo boravio na safariju, ubijajući lavove. Kad se vratio, izbila je svađa. Optužio je Tafta da je konzervativan, pokušao se po treći put kandidirati za predsjednika, osnovao je i novu stranku, Bull Moose, i tako oslabio republikance. Na sljedećim izborima William Howard Taft i Republikanska stranka pobijedili su samo u dvjema državama, u Vermontu i Uti. Bio je to najteži poraz republikanaca u povijesti.

Theodore Roosevelt za to je krivio Tafta, no je li predsjednik Taft mislio da je kriv? Naravno da nije. “Ne vidim kako sam mogao drugačije postupiti”, rekao je sa suzama u očima. Tko je bio kriv? Roosevelt ili Taft? Iskreno, nisam siguran, ali nije ni važno. Ono što pokušavam reći jest da kritika koju je Theodore