

Společnost

# DALE CARNEGIE

Training,

odkaz autora bestselleru

*Jak získávat přátele a působit na lidi*

## VEĎTE!

*Po přečtení této knihy:*

Dokážete efektivně motivovat  
a inspirovat své pracovníky

Zvládnete nenásilně vést svůj tým  
k vyšším výkonům a k úspěchu

Pochopíte, jak řešit problémy a pohybovat  
se v mezilidských vztazích na pracovišti

**Staňte se lídrem,  
kterým máte být**

**VEĎTE!**

Original English language edition published by G&D Media  
© 2021 by Dale Carnegie and Associates

*Všechna práva vyhrazena.  
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu nakladatele.*

Translation © Michal Čermák, 2023  
Cover © Daniel Pocar, 2023  
© DOBROVSKÝ s.r.o., 2023

ISBN 978-80-277-3145-9 (pdf)

Společnost

# DALE CARNEGIE

**Training,**  
**odkaz autora bestselleru**  
*Jak získávat přátele a působit na lidi*

**VEĎTE!**



# Obsah

PŘEDMLUVA	9
JAK POUŽÍVAT TUTO KNIHU	13
ÚVOD	17

## ČÁST PRVNÍ

Najděte v sobě vůdčí schopnosti:

Jak zlepšit svého vnitřního vůdce	29
1. SEBEUVĚDOMĚNÍ	33
2. ZODPOVĚDNOST	53
3. ZAMĚŘENÍ NA DRUHÉ	81
4. STRATEGICKÝ PŘÍSTUP	107

## ČÁST DRUHÁ

5. UPLATŇOVÁNÍ ZÁSAD MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ	125
6. JAK POUŽÍVAT VHODNÉ NÁSTROJE A POSTUPY	147

## ČÁST TŘETÍ

Jak dojít k požadovaným výsledkům

7. DŮVĚRA A OSOBNÍ RŮST	195
8. POZITIVNÍ ZMĚNA A ORGANIZAČNÍ RŮST	211
9. ZAPOJENÍ A AKTIVITA	229
10. SPOLEČNÉ SMĚŘOVÁNÍ A INOVACE	243

ZÁVĚR	261
Vaše požadované výsledky	261
Rejstřík	269

*Buďte neustále otevřeni změnám.  
Vítejte je. Vyzývejte je.  
Pokročit v životě můžete jen tak,  
že budete neustále zkoumat a rozvíjet  
své možnosti a nápady.*

DALE CARNEGIE

*Rádi bychom poděkovali následujícím členům společnosti Dale Carnegie, kteří se podíleli na této knize:*

- Joe Hart, prezident a generální ředitel*
- Christine Buscarinová, marketingová ředitelka*
- Dr. Greg Story, prezident, DC Tokio*
- Mariah Suddarthová, trenérka a marketingová manažerka*
- Mark Marone, ředitel pro vůdčí myšlení*
- Clark Merrill, Carnegie mistr trenér*
- Herb Escher, prezident, DC západní New York*
- Elizabeth Haberbergerová, prezidentka, DC St. Louis*
- Joe Caridiello, mistr trenér a ředitel tréninku, DC jihovýchodní Florida*
- Gaweed El Nakeeb, Carnegie mistr trenér*
- Vimi Appadoová, mistryně trenérka a výkonná ředitelka, Mauricius*
- Anita Zinsmeisterová, trenérka a prezidentka, DC střední a jižní New Jersey*
- Pallavi Jhaová, předsedkyně a výkonná ředitelka, DC Indie*
- Doug Stewart, trenér a vedoucí prodeje, DC velká Severní Karolína*
- Jonathan Vehar, provozní a inovační ředitel, DC velká Severní Karolína*

## PŘEDMLUVA

### Čtyři principy vedení

*Joe Hart, generální ředitel společnosti*

*Dale Carnegie Training*

Stejně jako mnoho začínajících manažerů jsem i já na počátku své kariéry v byznysu přečetl knihu *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Klasické poselství o tom, že na lidech nám má vždy záležet především, které mě ovlivnilo osobně i profesně. Když jsem navázal spolupráci s organizací Dale Carnegie, jejímž jsem se nakonec stal generálním ředitelem, začal jsem skutečně chápat význam tohoto poselství. Není to pouhý slogan, ale základ efektivního vedení.



Dale Carnegie pochopil, že každý člověk má v sobě skrytou velikost a naším úkolem jako vedoucích pracovníků je pomoci mu ji najít a rozvíjet. Mám zkušenost, že lidé toho dokážou mnohem více, než si vůbec uvědomují. Každý ale má nějaká slepá místa, pokud jde o skryté silné stránky a talenty, a je třeba dobrého vedoucího, aby na ně upozornil.

Jak to dobrý šéf dělá? Odpověď spočívá ve způsobu, jakým vzájemně komunikujeme. To určuje vše. Ovlivňuje to, co všechno dokážeme, zda jsme šťastní a zda inspirováme ostatní, aby v sobě viděli víc.

Poslání společnosti Dale Carnegie Training je jednoduché. Snažíme se pomáhat lidem vidět věci z jiné perspektivy – z pohledu druhého člověka – tak, aby dokázali věci, které by sami nezvládli.

Chtěli jsme zjistit, co pohání ty nejefektivnější lídry. Co je to, co jim umožňuje motivovat a inspirovat ostatní, aby ze sebe vydali to nejlepší. Při hledání odpovědí jsme provedli výzkum ve třinácti zemích, do kterého se zapojily tisíce lidí. A naše zjištění jsou skutečně zajímavá.

Rozpoznali jsme čtyři charakteristiky, které jsou hnací silou těch nejlepších vůdců.

1. Spolehlivost
2. Empatie
3. Ambice
4. Touha vzdělávat se

Jinými slovy to znamená, že skvělí lídři dělají to, co říkají, že udělají.

Jsou empatičtí vůči ostatním. Jejich následovníci usilují o to být jako oni. A nikdy se nepřestávají učit. Proto jsme tak nadšeni z naší knihy *Ved'te!*. Pomůže začínajícím lídrům odemknout dveře k jejich vlastnímu potenciálu a potenciálu lidí, které mají kolem sebe.

Existuje ještě jedna složka skvělého vedení, a ta je základem všeho ostatního – důvěra.

Chvíli o tom přemýšlejte. Pokud máte vedoucího, který projevuje určité chování obvykle spojované s empatií – třeba se zeptá, jaký jste měli víkend nebo jak pokročil váš velký projekt –, ale vy mu to nevěříte, nebudete to vnímat jako empatii. Budete to vnímat jako samoučelnou otázku. Nebude vás inspirovat k tomu, abyste se od něj učili. A rozhodně nebudete chtít být jako on.

Důvěra je základem všeho ostatního a je tím, co odlišuje značku Dale Carnegie od konkurence. Dale Carnegie byl sám důvěryhodný člověk, který důsledně prokazoval bezúhonnost. Tyto dvě věci, bezúhonnost a důslednost v tom, co říkáme a děláme a jak komunikujeme, vedou k důvěře.

Zastávat v této organizaci pozici, kterou zastával sám Dale Carnegie, je velká čest i odpovědnost. Neberu to na lehkou váhu a jsem rád, že mohu sdílet poselství Dalea Carnegieho o tom, jak vést lidi. Tato kniha vám pomůže vidět věci z jiné perspektivy, z pohledu

druhého člověka, abyste mohli dosáhnout věcí, které sami nedokážete.

Staňte se lepšími!

Joe Hart, generální ředitel

## JAK POUŽÍVAT TUTO KNIHU

Školitelé Dale Carnegie na celém světě tráví nespočet hodin v učebnách a konferenčních místnostech a sdílejí nadčasová poselství našeho zakladatele Dalea Carnegieho. Ať už se jedná o školení vytvořené na zakázku pro společnosti z žebříčku firem Fortune 500, nebo o klasické programy přístupné veřejnosti, na lekcích Dalea Carnegieho je něco nadčasového.

S každou generací, která objeví jeho poselství, se jeho myšlenky přizpůsobují požadavkům neustále se měnícího světa. Efektivně komunikovat s lidmi, motivovat je k úspěchu, pomáhat jim objevovat jejich schopnosti – tyto koncepty lidských vztahů jsou pro nás dnes stejně důležité, jako byly v době, kdy vznikly.

Abychom je mohli uplatnit v našem bouřlivém světě, potřebujeme pokoru a ochotu naučit se, jak přizpůsobit tyto nadčasové principy naší současné realitě.

Vedení je více než cokoli jiného práci v oblasti lidských vztahů. Zásady Dalea Carnegieho prošly zkouškou času a pomohly lidem „získat přátele a ovlivňovat ostatní“, což je samotná podstata vedení.

Při vedení semináře v Arizoně se například instruktorka Kim Ewersová setkala s účastníkem, který byl z kurzu velmi nespokojen. \* Matt byl IT odborníkem, který upřednostňoval technologie před lidmi a byl překvapen silným zaměřením kurzu na interakci s lidmi.

Kim strávila s Mattem nějaký čas a ukázala mu, jaké výhody má budování pevných vztahů a jak by mu to mohlo pomoci při komunikaci se spolupracovníky. Když se Matt zamyslel, uvědomil si, že ačkoli se mu s technologií pracuje lépe, nedokázal by svou práci vykonávat bez interakce s lidmi. Pochopil, že mít pozitivní a produktivní vztahy s ostatními je pro jeho úspěch a štěstí v životě zcela klíčové.

Druhý den se Matt objevil s novým postojem a otevřenou myslí. Nakonec dostal od svých kolegů pochvalu a ocenění v oblasti mezilidských vztahů od svých instruktorů.

Myšlenky obsažené v této knize je snadné pochopit, stejně jako mnoho jiných elegantních pravd. Není potřeba mít titul MBA ani celoživotní kariéru v managementu. Jsou sice jednoduché, přesto je třeba práce a úsilí, abychom je dokázali aplikovat a začlenit do

---

\* <http://www.dalecarnegiewaynj.com/2019/04/23/stories-from-the-classroom/>

našeho běžného života. Pokud jste ale ochotni učit se a neustále uvádět do praxe myšlenky, které v této knize najdete, stanete se lepšími lídry.

# ÚVOD

## **Jak propojit lidské potřeby a výkon**

Byla tma jako v pytli a v tunelu dozníval zvuk padajícího kamení. Byla to noční můra každého horníka. V Chile v roce 2010 se v několika okamžicích tato noční můra stala pro třicet čtyři mužů uvězněných pod povrchem skutečností. Předák Luis Urzua hned věděl, že jediným způsobem, jak udržet sebe a ostatní uvězněné horníky naživu, je rychle vymyslet plán, který by jim zajistil bezpečí, dokud nedorazí pomoc, a dát jim reálnou naději, že přežijí navzdory děsivé situaci.

Během chvíle po závalu Luis shromáždil chlapy a začal je organizovat. Vypracovali trojí strategii se třemi cíli. Udržet je živé a zdravé, zajistit pořádek, zatímco budou čekat, a spolupracovat se záchranáři tak, aby dostali potřebné informace. Věděl, že musí ochránit,

zajistit a udržet rovnováhu fyzických, emocionálních a lidských potřeb čtyřiatřiceti lidí, a to možná po celé měsíce.

Aby Luis dosáhl fyzického cíle, tedy *udržet je naživu*, zavedl přísný přidělový systém potravin – každý muž dostával dvě lžice tuňáka a půl sklenice mléka každý druhý den. To je udrželo při životě, než se záchranářům podařilo dopravit k nim jídlo malým otvorem vyvrtným do země.

Aby zajistil *pořádek*, vedl Luis muže k tomu, aby si v podzemí vytvořili obytný prostor. Využil své dovednosti topografa a rozdělil místo na pracovní oblast, prostor pro spaní a další vymezené oblasti. Vytvořil umělý „den“ a „noc“ pomocí světlometů důlních strojů, kterými simuloval denní světlo.

*Bezpečí* si zajistili tak, že odlamovali „strop“, aby na ně v noci nepadaly kameny. A aby *pomohli při své záchraně*, kreslili důmyslné mapy podzemí a předávali je záchranářům.

Kromě toho, že se staral o fyzické potřeby skupiny, vytvořil také „vedoucí tým“ a určil muže, kteří plnili role zdravotníka, kaplana a někoho, kdo prováděl lékařské a psychologické testy, které jim posílali z povrchu, aby sledovali jejich duševní a emocionální zdraví.

Horníci tam žili, pracovali a denně oslavovali malá vítězství přes dva měsíce. Nakonec byli po 70 dnech záchraně. Luise vyprostili jako posledního. Každý



z nich přežil, což všichni přičetli manažerským schopnostem Luise Urzua.

Tento příklad je sice extrémní situace, kdy šlo o život, ale lekce, které z něj můžeme vyvodit, se dají využít v mnoha jiných podmínkách.

Nikdo z nás nestrávil dva měsíce uvězněn v tmavé jeskyni. Mnozí z nás však mají zkušenost s tím, že slyšeli zvěsti o fúzi, „restrukturalizaci“, propouštění nebo zavírání, které nikdo z vrcholového managementu nepotvrdil ani nevyvrátil. Co si počít, když máme tým lidí, kteří se na nás obracejí o radu, ale my taky „tápeme v temnotě“.

Nebo když je náš šéf náhle propuštěn či odejde a v organizační struktuře zůstane obrovská mezera. Nyní je na nás, abychom vedli, i když formálně vzato nemusíme být ve vedoucí pozici. Je poměrně snadné být empatickým a důvěryhodným vedoucím, když se daří – ale co když se nedaří? Když panuje chaos a nejistota, i ty nejlepší úmysly vedoucích pracovníků se někdy vytrácejí. A to platí pro naše vedoucí i pro nás samotné.

Vedení je ve své podstatě způsob, jak dosáhnout výsledků společně s lidmi a jejich prostřednictvím. Výsledky se mohou, stejně jako lidé a metody, lišit společnost od společnosti, ale základní požadavky na vedoucího jsou stejné. Vedoucí se musí zaměřit na zapojení jednotlivců či týmů, vyvažování konkurenčních priorit a definování a vysvětlení směřování, a to

takovým způsobem, aby inspiroval a motivoval tým a využil přitom naplno všechny dostupné zdroje.

Vedoucí pracovník není vždy ten, kdo stojí vpředu a mává rukou, zatímco za ním pochoduje kapela. Vedení není o tom, kdo získá zásluhy za práci, ani o tom, že člověk dělá práci sám nebo že vypadá dobře před zákazníky a jinými zúčastněnými stranami. Skutečné vedení je o tom *dosáhnout ochotného souhlasu v tom, kam jít a jak se tam dostat, a pak využít svou trpělivost a schopnost motivovat ostatní k tomu, abyste je dovedli k cíli.*

Vedení může být uděleno („blahopřejeme, jste povýšen“), nebo může přirozeně vyplynout v rámci skupiny („ceníme si toho, že máte tak skvělé zkušenosti a/nebo postřehy“). Může vyplynout ze situace („jste jediný, kdo má zkušenosti s tímto novým systémem“), nebo z role („v rámci své práce povedete tým“). V každém případě však vedoucí musí být ve střehu, aby zvládl proměnlivost změn. Lidé jsou různí a nejsou konzistentní, zdroje přicházejí a odcházejí a množství informací, které máme v daném okamžiku k dispozici, se mění.

Ten den před závalem, když Luis Urzua nastoupil do práce, netušil, jak rychle se vše změní. Naštěstí měl základní sadu vůdčích schopností, hodnot a principů, které mu umožnily rychle reagovat na mimořádnou událost. A byl ochotný vykročit a vzít na sebe břemeno vedení (v tomto případě s vědomím, že na jeho vedení

závisí přežití skupiny), i když se mohl složit a počkat, až to udělá někdo jiný.

Na školeních Dale Carnegie jsme měli možnost pracovat s manažery z různých oborů, kteří prokázali neuvěřitelné vůdcovské schopnosti v nejrůznějších situacích. Nikdy to nebylo tak patrné jako během nedávné pandemie. Lídři museli napnout síly v boji s přetrvávající nejistotou a zároveň žonglovat s požadavky na ochranu lidí a na hospodářské výsledky. V mnoha případech jsme se museli naučit, jak na dálku řídit tým lidí, kteří neměli ponětí, jak pracovat na dálku. Vedení je výzvou, i když se metody spolupráce nemění takřka přes noc.

Proč si dávat tu práci? Protože vedoucí pracovníci ovlivňují životy svých podřízených a celou kulturu společnosti, ve které působí. Vztah, který má vedoucí pracovník se svými lidmi, rozhoduje o úspěchu a neúspěchu firmy, ať už se jedná o malý rodinný podnik, nebo o globální korporaci.

## **Co znamená vedení?**

V Dale Carnegie Training věříme, že vedení znamená práci prostřednictvím druhých a s nimi v důvěrných a dynamických vztazích, které inspirují, zapojují a sladují úsilí všech k dosažení požadovaných výsledků organizace. Skvělí lídři umějí využít energii a talent těch,

kteřé vedou, a dosáhnout lepšíců výsledků, než jakých by dosáhl méně dynamický vedoucí.

To se může lišit od „řícení“. „Vedení“ je pro nás o lidském přístupu k práci, zatímco „řícení“ je procesní stránka. Každá organizace potřebuje jak vedení, tak řízení. Oba prvky jsou nezbytné, ale samy o sobě nestačí.

Studovali jsme nejúspěšnější lídry z téměř všech zemí na světě a identifikovali jsme pět vlastností, které odlišují vynikající vůdce od ostatních.

Vynikající vůdci:

1. Přijímají odpovědnost za budoucnost
2. Budují kulturu důvěry
3. Vytvářejí kulturu spolupráce
4. Efektivně komunikují
5. Ztělesňují spolehlivost

Každá z těchto vlastností je důležitá pro úspěch vedoucího, jeho týmu a celé společnosti. Právě o tomto kniha je. Podíváme se na prvky utvářející těchto pět vlastností a na to, jak se tyto vlastnosti promítají do výsledků. Odhalíme osobní rysy, díky nimž je lídr efektivní, a to, jak lídr může využít sílu svého vlivu, aby v ostatních probudil to nejlepší. Podíváme se, jak může kultura společnosti ovlivňovat výsledky, které jí umožní stát se lídrem svého odvětví.

Ve své podstatě je však vůdcovství lidským úsilím. Lídři jsou vzorem nadčasových zásad mezilidských

vztahů, které nás naučil Dale Carnegie a které vedou k propojení a spolupráci. Abyste uspěli jako vůdce, musíte spojit výkon a lidské potřeby. To platí ať jste zodpovědní za tým účetních, nebo se snažíte udržet při životě skupinu horníků uvězněných v podzemí.

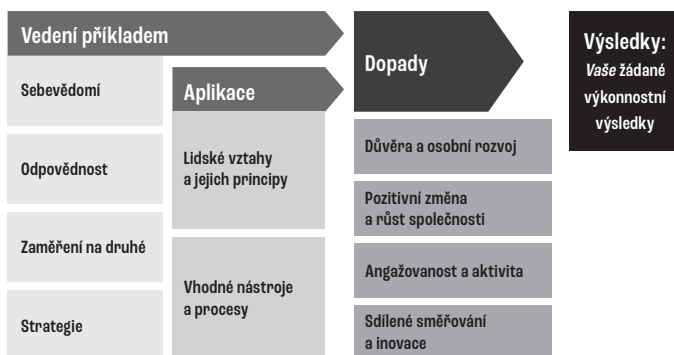
V této knize se podíváme na to, jak vyvážit potřebu nového vedoucího pracovníka maximalizovat výkonnost zaměstnanců a jejich lidské potřeby. Nejde jen o to pochopit lidskou stránku vedení, jde o aktivní a záměrné vyhledávání příležitostí, jak tyto znalosti uplatnit a podpořit lidi kolem sebe, protože nakonec je to všechno o nich. Tato kniha vás poučí a zároveň vás vybídne k hledání způsobů, jak uplatnit to, co jste se naučili, abyste mohli vytvořit angažovaný, loajální, nadšený a produktivní tým.

## **Lídrem se může stát každý**

Dale Carnegie Training nabízí školení vedoucích pracovníků v téměř všech zemích světa, a to již několik desetiletí. Tato kniha je odrazem toho, co jsme se naučili napříč kulturami, odvětvími, demografickými skupinami a firemními hierarchiemi. Pracovali jsme na tom, abychom identifikovali čisté principy umění vést tak, abychom byli připraveni na jakoukoli výzvu.

Následující graf ilustruje Model Dalea Carnegieho pro úspěšné vedení lidí a je rámcem pro naši knihu.

## Model Dalea Carnegieho pro úspěšné vedení lidí



Principy vedou od individuálních atributů ke změnám chování, které mají své dopady a výsledky. Základem vůdcovství je schopnost aktivně a záměrně představovat pro ostatní vzor dobrého vedení. To může vyžadovat změnu myšlení. Aplikace nástrojů a postupů přijde až poté.

Nestačí však být vzorem vůdčího chování, jen když si na to vzpomeneme. Ve skutečnosti jsme vzorem pořád. Lidé nás pozorují a buď chtějí být jako my, nebo se od nás chtějí odlišit. Chcete-li být efektivním lídrem, musíte žít svůj život jako *pozitivní* vzor. Je to o důvěře, empatii a ochotě spolupracovat.

Znamená to být si vědom sám sebe, být zodpovědný, zaměřený na druhé a strategický. Kapitoly v první části se hlouběji věnují tomu, jak se vedoucí může stát pozitivním vzorem. A celé to začíná sebereflexí.

## 30 Zásad mezilidských vztahů Dalea Carnegieho

Jádrem všeho, co v Dale Carnegie Training děláme, jsou Zásady mezilidských vztahů, které vytvořil před mnoha lety Dale Carnegie. Dodnes nás udivuje, jak jsou tyto myšlenky relevantní pro moderní život. Kdykoli stojíme tváří v tvář nějaké výzvě, stačí se podívat na tyto zásady a zjistit, jak lze situaci zlepšit. Toto jsou klasické zásady, které skutečně obstály ve zkoušce časem.

### **Budujte důvěru**

#### **BUĎTE PŘÁTELŠTĚJŠÍ**

1. Nekritizujte, neodsuzujte, nestěžujte si.
2. Vyjadřujte opravdové a upřímné uznání.
3. Vzbuzujte v druhých nadšený zájem.
4. Upřímně se o ostatní zajímejte.
5. Usmívejte se.
6. Pamatujte si, že pro každého je nejkrásnějším a nejdůležitějším zvukem v jakémkoli jazyce jeho vlastní jméno.
7. Buďte dobrým posluchačem. Povzbuzujte ostatní, aby mluvili o sobě.
8. Mluvte s ohledem na zájmy druhé osoby.
9. Dejte druhé osobě pocit důležitosti – a udělejte to upřímně.

## **Vytvořte spolupráci**

### **ZÍSKEJTE LIDI PRO SVŮJ ZPŮSOB MYŠLENÍ**

10. Jediný způsob, jak dostat z hádky to nejlepší, je vyhnout se jí.
11. Respektujte cizí názory. Nikdy neříkejte, že někdo nemá pravdu.
12. Pokud se mýlíte, přiznejte to rychle a důrazně.
13. Začínajte na přátelskou notu.
14. Dostaňte z druhého co nejdříve jeho Ano.
15. Nechte většinu mluvení na druhém.
16. Postarejte se, aby si druhý myslel, že s tou myšlenkou přišel on.
17. Upřímně se snažte vidět věci z pohledu druhého člověka.
18. Buďte vstřícní k myšlenkám a přáním druhého.
19. Odvolávejte se na ušlechtilější motivy.
20. Dramatizujte své myšlenky.
21. Předkládejte výzvy.

## **Ved'te změnu**

### **BUĎTE VŮDCEM**

22. Začněte pochvalou a upřímným oceněním.
23. Na cizí chyby upozorňujte nepřímě.
24. Než budete někoho kritizovat, mluvte o svých vlastních chybách.
25. Místo rozkazování se ptejte.
26. Nechte druhého, aby si zachoval tvář.



27. Chvalte i ten nejmenší pokrok, stejně jako všechny další. Buďte vřelí ve svém uznání a nešetřete chválou.
28. Dejte druhému člověku skvělou pověst, které může dostat.
29. Povzbuzujte. Vyvolejte zdání, že chybu bude snadné napravit.
30. Přimějte druhého, aby rád udělal to, co vy navrhuje.