

Společnost

DALE CARNEGIE

Training,

odkaz autora bestselleru

Jak získávat přátele a působit na lidi

PROPOJTE SE!

Po přečtení této knihy:

Pochopíte, jak navazovat
kontakt s nedůvěřivými lidmi

Zvládnete komunikovat s rozdílnými
osobami bez náznaků konfliktu

Naučíte se zacházet s moderními
změnami v mezilidských vztazích

**Jak budovat vztahy
založené na důvěře**

PROPOJTE SE!

Original English language edition published by G&D Media
© 2022 by Dale Carnegie and Associates

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

Translation © Anna Hermannová, 2024
Cover © Daniel Pocar, 2024
© DOBROVSKÝ s.r.o., 2024

ISBN 978-80-277-5009-2 (pdf)

Společnost

DALE CARNEGIE

Training,

odkaz autora bestselleru

Jak získávat přátele a působit na lidi

PROPOJTE SE!

přeložila Anna Hermannová



OBSAH

PŘEDMLUVA	9
JAK POUŽÍVAT TUTO KNIHU	13
PĚT VĚCÍ, KTERÝCH VÁM TATO KNIHA POMŮŽE DOSÁHNOUT	19
TŘICET ZÁSAD PODLE DALA CARNEGIEHO	21
RADY NAŠICH TRENÉRŮ	25
ÚVOD	35
ČÁST PRVNÍ	
Vnímavost a mentální nastavení	47
1. KAŽDÝ JSME JINÝ	49
2. PŘEKONÁVÁNÍ VLASTNÍCH OMEZENÍ	65
3. JAK SI CENIT ODLIŠNOSTÍ	85
4. RÁMCE, FILTRY A JAK NÁM STOJÍ V CESTĚ	103
ČÁST DRUHÁ	
Kompetentnost a navazování propojení	119
5. NAVAZOVÁNÍ A ROZVÍJENÍ VZTAHŮ	121
6. ZÍSKÁVÁNÍ A OBNOVOVÁNÍ DŮVĚRY	163
7. KONFLIKT	187
8. EMPATICKÉ NASLOUCHÁNÍ	209
9. PROPOJENÍ NA DÁLKU	231
ZÁVĚR	
Pravidla propojení Dala Carnegieho	255
Rejstřík	257

*„Za dva měsíce můžete získat víc přátel tím,
že se budete zajímat o druhé, než byste získali
za dva roky snahou vzbudit zájem o sebe.“*

DALE CARNEGIE

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

- Joe Hart, *prezident a generální ředitel*
- Christine Buscarinová, *ředitelka Marketingu a Provozu*
- Ercell Charles, *viceprezident Zákaznické proměny*
- Silvia Carvalhová, *generální ředitelka pro kvalitu školení pro Latinskou Ameriku*
- Nan Drakeová, *viceprezidentka Řízení programu a výuky online a v Severní Americe*
- Nigel Alston, *trenér, Východní a Střední Severní Karolína*
- George Cantafio, *trenér, Miami a Fort Lauderdale, Florida*
- Rebecca Collierová, *globální hlavní trenérka*
- Grace Dagesová, *hlavní trenérka, Ontario, Kanada*
- Andreas Iffland, *hlavní trenér, Německo*
- Robert Johnston, *hlavní trenér, Delaware*
- David Kabakoff, *trenér, Memphis, Tennessee*
- Jayne Leedhamová, *hlavní trenérka, Velká Británie*
- Tom Mangan, *hlavní trenér, Pittsburgh, Pensylvánie*
- Laura Nortzová, *hlavní trenérka, Cleveland, Ohio*
- Rena Parentová, *hlavní trenérka, Pensacola, Florida*
- Antoinette Robinsonová, *trenérka, Atlanta, Georgie*
- Jeff Shimer, *hlavní trenér, Tampa Bay, Florida*
- Frank Starkey, *hlavní trenér, Dallas, Texas*
- Jonathan Vehar, *(bývalý) viceprezident pro Produkty*

PŘEDMLUVA

*Napsal Joe Hart, prezident a generální ředitel
společnosti Dale Carnegie Training*

Na začátku své kariéry jsem si přečetl knížku *Jak získávat přátele a působit na lidi*, která mě zásadně ovlivnila. Především mi pomohla uvědomit si, že kdybych se řídil nadčasovými pravidly, o kterých Dale Carnegie ve své klasice píše, mohl bych s ostatními komunikovat mnohem efektivněji.

Tyto dovednosti jsem v sobě dalších dvacet pět let rozvíjel a mé osobní i profesní vztahy jen vzkvétaly. Naučil jsem se velmi dobře naslouchat, dívat se lidem do očí, být empatický a přátelsky se usmívat. A pak přišel rok 2020 a s ním Covid-19, který mně i ostatním náhle změnil život.

Nesměli jsme odejít z domu nebo chodit do práce a skrze roušky jsme ani nevidali úsměvy svých přátel

či kolegů. Naše osobní propojení s ostatními tím trpěla. K tomu přidejme změny ve společenské dynamice způsobené zásadně protichůdným politickými názory, povinným očkovaním a nošením roušek a dalšími ožehavými tématy a najednou člověk vůbec nevěděl, o čem se s někým, koho zrovna potkal, začít bavit... nebo dokonce, jestli mu potřást rukou.

Dobrá zpráva je, že základní principy navazování a budování vztahů se nezměnily, ačkoli možná vypadají trochu jinak a doprovází je pach dezinfekce. Stále se musíme soustředit na budování vztahů, spolupráci s ostatními a vzájemné porozumění. Jednoduše řečeno, je potřeba vyšlapat si vlastní cestičku skrze rychlé změny a zákruty, které před nás život postaví.

Člověk zkrátka není uzpůsoben k tomu, aby fungoval o samotě. Pochybuji, že by si kdokoli z nás dobrovolně vybral život poustevníka na soběstačné farmě bez jakéhokoli kontaktu s okolím. Jsme společenské bytosti, a abychom přežili, dařilo se nám a užívali si života, navazujeme vzájemně prospěšné vztahy.

Vezměte si člověka, který je vám nejbližší. Možná je to vaše drahá polovička, možná příbuzný, celoživotní přítel nebo mentor. A teď si představte, že by tento člověk ve vašem životě nikdy nebyl. Pro většinu z nás to nebude zrovna radostná představa. Dobrá zpráva ale je, že ten člověk tu pro vás je, stejně tak jako vy pro něj. A právě tím navzájem své životy obohacujete a rozjasňujete.

Cílem této knihy je pomoci vám zlepšit váš život skrze navazování a budování vztahů s ostatními, ať doma nebo v práci, osobně či na dálku. V knize naleznete poznatky, které vám mohou pomoci dosáhnout díky přátelství a podpoře druhých vašeho maximálního potenciálu.

Dale Carnegie si uvědomoval, že každý člověk je ve svém nitru unikátní. Úkolem společnosti Dale Carnegie Training je vytáhnout právě tuto vaši jedinečnost na povrch, aby ji ostatní viděli.

Navazujeme na práci Dale Carnegieho a měníme způsob, jakým lidé vnímají sami sebe. Díky tomu mohou změnit, jak je vnímají ostatní, a tím v důsledku proměnit svůj vliv na okolní svět. Je to práce, která nás baví a naplňuje. Také je to práce, kterou nikdo nemůže dělat sám. A právě proto musíme všichni neustále budovat a rozvíjet vztahy s ostatními.

Těšíme se na to, co si z této knihy odnesete, jaká nová propojení si díky nabytým znalostem vytvoříte a jak díky tomu přispějete svému okolí.

JAK POUŽÍVAT TUTO KNIHU

Každé ráno se skoro ve všech zemích po celém světě trenéři společnosti Dale Carnegie Training probouzí s posláním sdílet nadčasová poselství, se kterými přišel náš zakladatel Dale Carnegie. Ať už jsme v kontaktu s veřejností, se zaměstnanci firem z žebříčku Fortune 500, nebo s kýmkoli jiným naše zkušenosti a dovednosti, které svým klientům předáváme, pomáhají lidem zlepšovat se a růst již pětaosmdesát let.

Když se podíváme, jak se od roku 1937, kdy poprvé vyšla kniha *Jak získávat přátele a působit na lidi*, svět změnil, je zřejmé, že poselství této knihy (a školení, která z ní vycházejí) neztratila na aktuálnosti. Jsou zkrátka nadčasová.

Zásady lidských vztahů, na kterých se zakládá naše práce, lze uplatnit v mnoha různých prostředích.

Jakmile se naučíme, jak se s lidmi kolem nás úspěšně propojit, můžeme doslova hory přenášet – a to bez ohledu na to, zda jsme zrovna doma, v kostele, v učebně nebo v zasedací místnosti.

Tato kniha vám odhalí nové způsoby, jak využívat informace, nad kterými jste dost možná nikdy neuvažovali. Zajímavá propojení totiž můžeme navázat právě tam, kde bychom to nejméně čekali. Jakmile se zaměříme na navazování opravdových propojení, budeme najednou prožívat šťastnější a plnější život. I krátká setkání nás vždy zanechají s úsměvem na tváři a ve světě jinak plném odloučení se díky nim budeme cítit o něco méně osamělí.

Předpokládáme, že tuto knihu čtete, protože se chcete zlepšit v navazování kontaktů s lidmi. Rádi bychom vám tedy nabídli několik tipů, jak s knihou pracovat.

1. Ověřená cesta ke změně výkonnosti Dala Carnegieho nabízí několik poznatků, které vás nastartují vstříc úspěchu:

→ Uvědomte si své cíle. Držte v rukách tuto knihu, tudíž víme, že se chcete *změnit*. Pokud se potřebujete změnit, protože je v sázce něco, co je pro vás důležité (například váš úspěch, štěstí, přátelství či efektivita), je jisté, že budete jednat. Při čtení této knihy se snažte všechny myšlenky vztáhnout sami

na sebe, na to, jak sami sebe vidíte a hlavně, čeho chcete dosáhnout.

- Učte se skrze zkušenosti. Nikdo nezná všechny odpovědi. Pokud tedy chcete tuto knihu číst, jen abyste se ujistili o tom, co už víte, rovnou přestaňte a běžte se věnovat něčemu užitečnějšímu. Stejně jako školící program od Dale Carnegie Training je velmi intenzivní a může vás vyvést z vaší komfortní zóny i v této knize najdete občas rady a doporučení či odkazy na myšlenky, které vám mohou být nepříjemné. Přesně na ty bychom se ale měli zaměřit! Jakmile si totiž o něčem myslíme „Tohle nejspíš nezvládnou“ nebo „Nevím, jestli se mi chce...“ – tak právě to může být situace, která promění naše chování a výkonnost. Když narazíte na nějakou důležitou nebo užitečnou myšlenku, určitě neváhejte v knize zvýrazňovat, psát si do ní poznámky, zakládat záložky či ohýbat rohy stránek nebo si v textu podtrhávat.
- Pokračujte v učení. Až tuhle knihu dočtete, nezůstaňte u toho, že ji odložíte na policičku a vrátíte se do svých starých kolejí. Ne! Najděte způsob, jak pokračovat v učení, které s knihou zahájíte. Udělejte si ve svém týdenním rozvrhu prostor na vytváření nových propojení a najděte si partnera, který bude dohlížet na plnění vašich cílů, bude s vámi v kontaktu a pravidelně bude kontrolovat, jaký jste udělali pokrok (může to být třeba kamarád, mentor, nadřízený, vaše

drahá polovička nebo někdo z rodiny). Možná vás překvapí, jak ochotní lidé kolem nás dokážou být, když je požádáme o pomoc a dáme najevo, že se chceme v něčem zlepšit.

2. Dělejte si poznámky. Ať už čtete na elektronické čtečce, nebo máte v ruce fyzický výtisk, zvýrazňujte a podtrhávejte si v textu všechny části, které jsou pro vás zajímavé, poutavé nebo užitečné. Označujte si nebo zakládejte důležité části knížky, abyste se k nim mohli rychle a jednoduše vrátit. Rozhodně tuto knihu neberte jako nějaký nedotknutelný rukopis, do kterého nesmíte zasahovat. Zkuste ji spíše brát jako takový pracovní sešit, se kterým můžete nakládat čistě podle sebe.
3. Na konci každé kapitoly si položte otázku, zda jste připraveni pokračovat dál, nebo zda si chcete ještě znovu projít, co jste právě dočetli. S nikým nezávodíte. Jde hlavně o to pochopit a zpracovat jednotlivé myšlenky, abyste sami sebe posunuli dál.
4. Předejte své znalosti dál! Skvělý způsob, jak se naučit něco nového, je zkusit to někomu vysvětlit. Pokud najdete část, která s vámi bude rezonovat, udělejte si čas a podělte se o ni s někým dalším. Ne v nějakém formálním „školním“ prostředí, ale například u oběda, na kávě nebo třeba na procházce.

Už tím, že budete něco nového sdílet s ostatními, můžete navázat nová propojení.

5. Procházejte si knihu opakovaně. Jakmile se vám podaří některé části naší knihy aplikovat ve svém životě, projděte si celou knihu, nebo alespoň podtrhané či zvýrazněné části znovu a zamyslete se, jakými dalšími radami byste se mohli začít aktivně řídit.
6. Vztáhněte obsah sami na sebe. Při čtení knihy se sami sebe ptejte, jak byste danou situaci řešili vy nebo jak byste každou radu mohli uplatnit ve svém vlastním životě, abyste snáz dosáhli svých cílů.

Zkrátka, jak řekl Dale Carnegie: „Znalost není moc, dokud ji nevyužijeme v praxi.“ Zkuste to, co se dočtete na následujících stránkách, v životě skutečně využít.

**PĚT VĚCÍ,
kterých vám tato kniha
pomůže dosáhnout**

(a které z vás udělají lepšího člověka)

1. Lépe naslouchat.
2. Snadněji zvládat konflikty.
3. Odhalit tajemství vztahů založených na důvěře.
4. Lépe vzájemně spolupracovat s ostatními.
5. Budovat pevnější vztahy.

TŘICET ZÁSAD **podle Dale Carnegieho**

(z knihy Jak získávat přátele a působit na lidi)

Základem všeho, co v Dale Carnegie Training děláme, jsou pravidla mezilidských vztahů, které před mnoha lety vytvořil Dale Carnegie. Překvapuje nás, jak relevantní tyto myšlenky jsou i dnes. Pokud čelíme nějaké výzvě, ve skutečnosti se stačí podívat na následující nadčasová pravidla a zamyslet se, jak situaci zlepšit.

Budujte propojení

BUĎTE PŘÁTELŠTĚJŠÍ

1. Nekritizujte, neodsuzujte, nestěžujte si.
2. Vyjadřujte 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 dělejte to upřímně.

Navazte spolupráci

ZÍSKEJTE LIDI NA SVOU STRANU

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.

Vytvořte změnu

BUĎTE VŮDČÍ OSOBNOSTÍ

22. Začněte pochvalou a upřímným oceněním.
23. Na cizí chyby upozorňujte nepřímě.
24. Než budete někoho kritizovat, mluvejte 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 skvělou pověst, které může dostát.
29. Povzbuzujte. Vyvolejte zdání, že chybu bude snadné napravit.
30. Přimějte druhého, aby rád udělal to, co vy navrhuje.

RADY NAŠICH TRENÉRŮ

Během práce na této knize jsme hovořili s několika našimi odborníky na téma propojování. Všem jsme položili následující otázku: Co byste poradili člověku, který se chce zlepšit v propojování s ostatními? Zde jsou některé z jejich odpovědí.

Ercell Charles, *viceprezident Zákaznické proměny*

Pokud se vám nedaří propojit s ostatními, důvodem může být, že jim nenasloucháte, nejste otevření, nerespektujete je, neocenujete je, nesnažíte se vidět situaci jejich očima. Je potřeba mít dostatek pokory, abychom dokázali druhému empaticky naslouchat. To je základ, pokud chcete najít společnou řeč.

Nigel Alston, *trenér*

Propojení s lidmi je vlastně založeno na jednoduché rovnici. Hlavní proměnnou je zde kvalita a konzistence kontaktu s danou osobou v určitém čase. Všichni máme vztahy s lidmi, se kterými se známe dlouhá léta, ale buď to není zrovna ideální vztah, nebo se s nimi nevidáme pravidelně. Nejlepší vztahy vznikají ve chvíli, kdy máme s daným člověkem hodnotný a konzistentní kontakt, a to dlouhodobě.

George Cantafio, *trenér*

Moje nejdůležitější rada zní: „Není to o vás.“ Více naslouchejte, méně mluvte a buďte sami sebou. S člověkem si vytvoříte propojení ve chvíli, kdy se o něj budete upřímně zajímat. Spousta lidí na setkání s někým novým reaguje tím, že začnou mluvit hlavně o sobě. „Ahoj, jsem z Floridy, mám tři děti a hrozně rád rybařím.“ Místo toho raději začněte klást otázky – zeptejte se druhého člověka, kde žije, na jeho rodinu nebo koníčky. Společnou řeč najdete snáz, když budete víc naslouchat než mluvit.

Rebecca Collierová, *globální hlavní trenérka*

Když jsem vyrůstala, vystřídala jsem celkem třináct škol. Byla jsem tedy ve škole skoro neustále nová a musela jsem se rychle naučit seznámit se s lidmi kolem sebe. Navazovat vztahy a získávat nové informace je vždycky důležité, především jde-li o někoho s jinou kulturou, než

kteřou znáte. Očekávejte předem, že se od vás budou lišit, a buďte zvědaví. Být odlišný neznamena být lepší nebo horší – ale zkrátka jen jiný. Když budete k těmto odlišnostem přistupovat otevřeně, budete se ptát a budete zvědaví, můžete mnohem snáz navázat nový vztah.

Grace Dagesová, hlavní trenérka

Posledních pár let bylo pro mnohé nejen výzvou ke změně, ale také k mnohem intenzivnějšímu zapojení do virtuálního světa. Je důležité nezapomínat na vlastní mentální nastavení a že úžasnými lidmi nás dělají právě naše chyby. Zkrátka vnímat sám sebe jako „neochvějného“ člověka.

Abychom navázali propojení, musíme každou interakci zaměřit na svůj protějšek. Je to vlastně společné hledání úspěchu. Vracíme se tu v podstatě k zásadám mezilidských vztahů Dala Carnegieho. „Pamatujte si, že pro každého je nejkrásnějším a nejdůležitějším zvukem v jakémkoli jazyce jeho vlastní jméno.“ Vždy se druhého zeptejte, jak se jmenuje! „Upřímně se snažte vidět věci z pohledu druhého člověka.“ Snažte se pochopit druhého člověka a z čeho vychází.

Vždycky mějte na paměti: „Není to o vás. Je to o nich.“

Andreas Iffland, hlavní trenér

Jak napsal pan Carnegie: „Za dva měsíce můžete získat víc přátel tím, že se budete zajímat o druhé, než

byste získali za dva roky snahou vzbudit zájem o sebe.“ V devadesáti procentech případů ale klademe uzavřené otázky, které odrážejí naše domněnky a které chceme vlastně buď potvrdit, či vyvrátit. Stejně je to i v případech, kdy v otázce dáváme na výběr z variant. „Máš raději X nebo Y?“ Tím nedáváte žádný prostor pro skutečnou konverzaci.

Raději pokládejte otevřené otázky a navazujte na odpovědi, které dostanete. Jakmile dostanete odpověď na takovou otevřenou otázku, můžete se dál ptát „Proč se to stalo?“ nebo „O tom bych rád věděl víc“. Právě to je způsob, jak s lidmi navázat skutečné propojení.

Robert Johnston, hlavní trenér

Vše začíná u pravidla, které říká: „Upřímně se o ostatní zajímejte.“ Všichni jsme ho slyšeli už milionkrát. Když se nad ním ale trochu hlouběji zamyslíte, pochopíte, proč je tato rada tak nadčasová. Zaprvé Dale Carnegie říká: „Zajímejte se upřímně o lidi.“ Neříká: „Dejte najevo zájem.“ A mezi tím je rozdíl. *Dát najevo zájem* je něco, co můžeme udělat. *Zajímat se* je součástí toho, kým jsme. Jde o mentální nastavení, ne nějakou aktivitu. Musí to být součástí vaší identity. „Jsem člověkem, který se skutečně *zajímá* o životy druhých.“

Pravidlo také obsahuje slovíčko *upřímně*. Zkuste se zamyslet, jak se chováte, když vás něco upřímně zajímá. Chcete se o tom dozvědět co nejvíc. Zjišťujete, ptáte se na spoustu otázek a získáváte nové informace.

A právě tohle musíme dělat s druhými lidmi. Jít pod povrch a hledat, co máme společného. Co nejlépe toho druhého člověka pochopit. Je mnohem složitější někomu nenávidět, pokud máte něco společného.

David Kabakoff, *trenér*

V době Covidu museli mnozí z nás nosit roušky. Rouška ale není jen fyzická maska. Je to také maska emocionální. Jedna z prvních věcí, kterou děláme na našich školeních, je pomoci lidem „sundat“ tuhle emocionální masku. Samozřejmě ne doslova, spíše určitou personu, kterou si vytváříme na základě toho, jak chceme, aby nás svět vnímal. Ke skutečné proměně dochází, když se přestaneme hlídat a dáme druhému člověku příležitost budovat důvěru. Skutečná hodnota školení se nenachází v jeho obsahu, nýbrž v tom, že se naučíme vyřadit sami sebe z rovnice a dát v našem mentálním nastavení na první místo někoho jiného. Jakmile se o něm něco dozvíme, můžeme mu důvěřovat.

Jayne Leedhamová, *hlavní trenérka*

Před několika lety jsem dostala tuhle radu: Kdykoli jdeš mezi cizí lidi, představ si, že pořádáš večírek. Chceš, aby se všichni cítili příjemně, aby měli pocit, že jsou vítáni a že si ceníš jejich přítomnosti. Není to o tobě ani o tom, co si o tobě myslí. Musíš vystoupit sám ze sebe a zaměřit se na ostatní, na to, jak jim můžeš pomoci uvolnit se a lépe se navzájem propojit.