

Naziv originala:  
Dale Carnegie  
HOW TO WIN FRIENDS  
AND INFLUENCE PEOPLE

Copyright © 1936 by Dale Carnegie,  
copyright renewed 1964 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie  
Originally published by SIMON & SCHUSTER, Inc.

Translation Copyright © 2010 za srpsko izdanje Alnari d.o.o.

ISBN 978-86-7710-498-6

KAKO   
ZADOBITI  
PRIJATELJE  
I UTICATI NA LJUDE  
DEJL KARNEGI

Preveo Žika Bogdanović

alnari  
PUBLISHING

Beograd, 2010.



*Ovu knjigu sam posvetio čoveku  
koji nema potrebu da je čita –  
mom najdražem prijatelju,  
HOMERU KROJU*





# UVOD

## KAKO SAM I ZBOG ČEGA NAPISAO OVU KNJIGU



**T**OKOM PRVIH TRIDESET PET GODINA dvadesetog veka izdavačke kuće u Americi objavile su više od pet miliona knjiga. Pokazalo se da je većina tih knjiga potpuno nezanimljiva za čitalačku publiku, i da su mnoge od njih predstavljale pravu propast za izdavača. Direktor jedne od najvećih izdavačkih kuća nedavno mi je priznao da njegovo preduzeće – i posle sedamdeset pet godina izdavačkog iskustva – na sedam od osam objavljenih knjiga ima gubitke.

Bez sumnje ćete se upitati kako sam – svestan tih poraznih činjenica – skupio hrabrost da napišem ovu knjigu. I zbog čega biste je vi uopšte čitali!

Budući da su pitanja sasvim umesna, potrudicu se da vam na njih odgovorim.

U Njujorku sam 1912. počeo da vodim tečajeve za dopunsko obrazovanje poslovnih ljudi. U početku su ti tečajevi bili namenjeni samo razvijanju umeća govora, to jest podučavanju ljudi kako će, suočeni s određenom temom, izraziti svoje misli jasnijim, primerenijim rečima, bilo da govore na poslovnim sastancima ili u javnosti.

Malo-pomalo počeo sam da uviđam da je, osim govorničkog umeća, mojim polaznicima potrebno još nešto, i to možda mnogo više: poduka u veštini ophođenja s ljudima na radnom mestu i u svakodnevnom životu.

Razmišljajući, shvatio sam da bi takva poduka bila i meni samom korisna. Kad danas pomislim na prošlost, stid me je vlastite mladalačke grubosti i netaktičnosti u ophođenju s ljudima. Kamo sreće da mi je pre dvadeset godina neko gurnuo u ruke jednu ovakvu knjigu! Kakvu bi mi dragocenu uslugu učinio!

Umeti postupati s ljudima sigurno je jedna od najvećih teškoća s kojima se susreće poslovan čovek. To umeće, dakako, nije ništa manje važno ni za domaćicu, arhitektu ili inženjera. Nedavna istraživanja pod pokroviteljstvom zadužbine Karnegi otkrila su nam veoma značajnu činjenicu – koju su kasnije potvrdila i proučavanja Karnegijevog instituta za tehnologiju. Naime, spomenuta istraživanja su dokazala da se i u tako strogo tehničkim zanimanjima kao što je inženjerska struka tek petnaestak odsto inženjerovog uspeha odnosi na njegovo tehničko znanje, dok čitavih osamdeset pet odsto zavisi od njegove sposobnosti pravilnog postupanja s ljudima – to jest, od njegovih karakternih i ljudskih osobina i od načina rukovođenja ljudima.

Godinama sam vodio tečajeve u filadelfijskom Klubu inženjera i u njujorškom Institutu za elektrotehniku. Ukupan broj mojih polaznika iznosi više od hiljadu pet stotina inženjera. Ti su ljudi dolazili kod mene zbog toga što su posle niza godina iskustva najzad uvideli da najbolje plaćeni u njihovoj struci nisu nužno oni koji poseduju najviše tehničkog znanja. Jer, nije teško dobiti dobrog stručnjaka, bilo da je on inženjer, knjigovođa ili arhitekta. Takvih je uvek dovoljno. Mnogo je teže pronaći dobrog stručnjaka koji uz svoje tehničko znanje poseduje i sposobnost jasnog izražavanja misli, inspirisanja i vođenja svojih saradnika, a takvog ćemo čoveka, priznajmo, uvek biti spremni bolje da platimo.

Džon D. Rokfeler je na vrhuncu svoje uspešne karijere rekao: „Veština ophođenja s ljudima isto je tako tražena roba kao što su to šećer i kafa. Za tu veštinu spreman sam da platim više nego za bilo šta drugo pod kapom nebeskom.“

Poveden ovim, čitalac bi mogao pomisliti da svaka visoka obrazovna institucija posvećuje mnogo pažnje razvijanju te „najdragocenije veštine pod kapom nebeskom“. Nažalost, nije tako. Ukoliko na nekom

američkom koledžu i postoji nekakav tečaj te vrste, onda je do trenutka kada ispisujem ove redove to potpuno izmaklo mojoj pažnji.

Čikaški univerzitet i Udruženje hrišćanske omladine (UMSA) sproveli su nedavno anketu da utvrde šta odrasli Amerikanci zaista žele da studiraju. Anketa je trajala dve godine i koštala je dvadeset pet hiljada dolara. Zaključni deo ankete sproveden je u Meridenu, u državi Konektikat. Meriden je izabran kao tipičan američki grad. Svaki odrasli stanovnik tog grada odgovorio je na preko stotinu pedeset pitanja, kao na primer: Koje ste struke i gde radite? Kakvo vam je obrazovanje? Koliko zarađujete? Kako provodite slobodno vreme? Imate li hobi? Šta želite da postignete u životu? Šta vas muči? Koja vas područja najviše zanimaju? I tako redom. Anketom je ustanovljeno da odrasle najviše zanima problem zdravlja, a odmah iza toga „ljudi“, to jest kako razumeti druge i kako se s njima usaglasiti, kako osvojiti njihovu naklonost i kako ih prikloniti svom načinu mišljenja.

Odbor koji je sproveo spomenutu anketu odlučio je posle toga da u Meridenu organizuje tečaj po željama ispitanika. Potom su se upustili u detaljnu potragu za makar kakvim udžbenikom, ali ga nigde nisu mogli naći. Najzad su se obratili jednom poznatom svetskom stručnjaku za obrazovanje odraslih, s molbom da ih uputi na knjigu koja bi bila primerena njihovim potrebama. „Nema je“, odgovorio im je. „Tačno znam šta bi ti ljudi želeli. Ali, knjigu koja im je potrebna još niko nije napisao.“

Iz iskustva znam da je njegov odgovor bio sasvim tačan, jer sam i sâm godinama uzalud tragao za prikladnim udžbenikom o međuljudskim odnosima. Budući da takva knjiga nije postojala, pokušao sam da je sam napišem za potrebe polaznika mojih tečajeva. Sada je ona pred vama, i iskreno se nadam da će vam se svideti.

Pre nego što sam se latio pisanja, pročitao sam sve do čega sam mogao doći u vezi sa mojom temom: od dela Doroti Diks, preko izveštaja o brakorazvodnim parnicama i članaka u časopisu *Porodični magazin*, do tekstova Harija Overstrita, Alfreda Adlera i Vilijama Džejmsa. Pored toga, imao sam i marljivog pomoćnika, čoveka koji je više od godinu dana proveo po bibliotekama, čitajući sve što je meni promaklo:



višetomne učene knjige o psihologiji, hiljade članaka iz časopisa, bezbrojne biografije iz kojih se moglo zaključiti kako su veliki ljudi u prošlosti prilazili svojim bližnjima. Zajedno smo proučili i biografije velikana svih vremena, čitali memoare velikih vođa, od Julija Cezara do Tomasa Edisona. Sećam se da smo pročitali više od stotina biografija samo Teodora Ruzvelta. Nismo žalili truda ni vremena u nastojanju da otkrijemo najdelotvornije načine kojima su se naši veliki preci služili kako bi osvojili naklonost ljudi i uticali na oblikovanje njihovog mišljenja.

Lično sam vodio razgovore s nizom uspešnih ljudi, kako bih proknjuo u tajne njihovog ophođenja s ljudima, a među mojim ispitanicima bilo je i svetski poznatih imena: Markoni, Edison, zatim političkih vođa poput Frenklina D. Ruzvelta i Džejmisa Farlija; velikih biznismena poput Ovena D. Janga; filmskih zvezda kao što je Klark Gejbl i Meri Pikford; i istraživača među kojima je i Martin Džonson.

Na temelju prikupljenog gradiva pripremio sam kratko predavanje pod naslovom „Kako zadobiti prijatelje i uticati na ljude“. Isprva je to zaista bilo kratko predavanje, ali je uskoro preraslo u govor od jednog sata i trideset minuta. Godinama sam ga na početku svakog semestra držao novim polaznicima njujorškog Instituta Karnegi. Na kraju bih polaznike zamolio da dobijene savete probaju da primene u svom poslovnom i društvenom životu, te da se zatim vrate u učionicu i da mi pričaju o iskustvima i rezultatima do kojih su došli. Kako je to za njih bio zanimljiv zadatak! Svi ti muškarci i žene željni usavršavanja bili su očarani mišlju da su postali saradnici jedne nove vrste laboratorije – jedinstvene ustanove za izučavanje odnosa među ljudima.

Ova knjiga nije napisana naprečac. Rasla je kao dete. Rasla je i razvijala se iz spomenute ustanove i iz iskustva na hiljade odraslih ljudi.

Pre mnogo godina započeli smo s nizom pravila štampanih na listiću papira koji nije bio veći od poštanske dopisnice. Naredne godine izdali smo veći listić, a zatim knjižicu, pa nekoliko knjižica koje su obimom i sadržajem bivale uvek opširnije od prethodnih. I sada, posle petnaestak godina eksperimenata i istraživanja, naš trud prerastao je u pravu knjigu.

Pravila što sam ih ovde zacrtao nisu samo puke teorijske postavke i gruba nagađanja. U praksi se ona ostvaruju snagom čarolije. Može delovati neverovatno, ali sam mnogo puta bio svedok korenitih promena sudbina mnogih ljudi, promena što su nastupile primenom ovde obrazloženih načela.

Prošle godine, primera radi, moja je predavanja pohađao čovek koji je upravljao preduzećem od preko tri stotine zaposlenih ljudi. Taj je čovek godinama, bez ikakvog ustezanja i takta, kritikovao i grdio podređene. Iz njegovih usta nikada se nije čula nijedna ljubazna reč, ili reč uvažavanja i ohrabrenja. Pošto je proučio načela ove knjige, moj je polaznik potpuno promenio svoju životnu filozofiju, i među ljudima u njegovom preduzeću zavladao je duh do tada nepoznate sloge, radnog oduševljenja i saradnje. Dotadašnjih 314 neprijatelja pretvorilo se sada u 314 prijatelja. Ili, kako je sam ponosno pričao polaznicima moga tečaja: „Nekad, kada sam prolazio preduzećem, niko me nije pozdravljao. Čim bi osetili da im se približavam, službenici bi okretali pogled u stranu. A sada su mi svi prijatelji, pa me čak i vratar oslovljava po imenu.“

Tom poslodavcu posao sada bolje ide, ima mnogo više slobodnog vremena i – što je najvažnije – nalazi mnogo više zadovoljstva i u poslovnom i u ličnom životu.

Primenom ovih načela bezbrojni trgovci su u veoma kratkom roku uspele da povećaju prodaju. Mnogi su stvorili nove veze, o kojima su dotle mogli samo da sanjaju. Predsednici mnogih udruženja dobili su veća ovlašćenja i bolje plate. Jedan mi je direktor prošle godine pričao kako mu je dohodak porastao za čitavih pet hiljada godišnje, i to uglavnom zato što je na poslu primenjivao istine iz ove knjige... Jednom od direktora filadelfijske plinare pretilo je otpuštanje s posla zbog toga što je uvek nastupao ratoborno i što nije bio vešt u rukovođenju ljudima. Znanje stečeno na mojim tečajevima pomoglo mu je ne samo da u šezdeset petoj godini života izbegne opasnost od otpuštanja, nego mu je čak donelo i unapređenje na poslu.

Kako je na kraju svakog našeg tečaja uobičajeno da se priredi mala zabava, supruge mojih polaznika bezbroj su mi puta pričale da su im domovi postali mnogo srećniji otkad njihovi muževi pohađaju ove tečajeve.

Ljudi često ostaju zapanjeni iznenadnim uspesima što ih postižu. Sve im se to čini poput neke čarolije. Često se događa da me u žaru oduševljenja pozivaju na kućni broj telefona, čak i nedeljom, jer se ne mogu strpeti ni dvadeset i četiri sata da bi mi pred ostalim polaznicima ispričali o svojim uspesima.

Sećam se jednog polaznika kojeg je razgovor o ovim načelima toliko uzbudio da je do kasno u noć raspravljao o njima s ostalim polaznicima. Kad su u tri sata izjutra drugi pošli kući na spavanje, on je i dalje ostao da sedi u učionici. Vlastite greške bile su ga toliko potresle, a vizija jednog novog i bogatijeg sveta što se ukazao pred njim toliko ga je oduševila da nije spavao još čitave dve noći.

Kakav je to čovek bio? Možda ćete pomisliti da je reč o nekoj neško-lovanoj, naivnoj osobi, spremnoj da se zanese svakom novotarijom koja joj dođe pod ruku. Ipak, nije tako. Bio je to visokoobrazovani trgovac umetničkim predmetima, ugledan građanin koji je govorio tri jezika i posedovao diplome dva inostrana univerziteta.

Jedan stari Njujorčanin, čovek sa harvardskom diplomom, ugledni član njujorških društvenih krugova i vlasnik fabrike tepiha, rekao mi je da je u toku tri i po meseca na mom tečaju naučio više o umeću op-hođenja s ljudima nego za pune četiri godine na univerzitetu. Vama se to možda čini smešnim, neumesnim i preteranim? Vaše je pravo da mislite šta hoćete. Imajte ipak na umu da vam pričam o posledicama, da vam bez komentara navodim izjavu jednog uspešnog harvardskog đaka, javno izrečenu u njujorškom Jejl klubu 23. februara 1933. godine, pred publikom od oko šest stotina ljudi.

„Velika je razlika između onoga što jesmo i što bi trebalo da budemo“, rekao je jednom prilikom američki filozof Vilijam Džejms. „Mi koristimo samo mali deo naših telesnih i umnih zaliha. Uopšteno govoreći, ljudsko biće živi ispod proseka svojih sposobnosti. Obdareno je svakakvim sposobnostima, od kojih se mnogima nikada ne služi.“

Jedini cilj ove knjige upravo je u tome da vam pomogne da otkrijete, razvijete i upotrebite te svoje neiskorišćene sposobnosti. Kao što

je rekao dr Džon Hiben, nekadašnji predsednik Prinstonskog univerziteta, „obrazovanje označava doraslost svim životnim situacijama.“

Pa, ako na kraju prva tri poglavlja ove knjige osetite da niste nimalo više dorasli nekim životnim situacijama, smatraću da sam – barem što se vas tiče – potpuno promašio cilj. Jer, po Herbertu Spenseru, „veliki cilj obrazovanja nije znanje, već akcija.“ A ovo je knjiga akcije.

Moj uvod je, poput svih uvoda, suviše dugačak. Zato krenimo dalje! Uхватimo se u koštac s onim što vam nedostaje. Pročitajte, molim vas, prvo poglavlje!





**Prvi deo**  
OSNOVNA NAČELA  
OPHOĐENJA S LJUDIMA





## Poglavlje 1

# AKO ŽELITE DA SKUPLJATE MED, NE LUPAJTE PO KOŠNICI



**N**JUJORK JE 7. MAJA 1931. bio svedok najsenzacionalnijeg lova na čoveka koji se ikad odigrao na njegovim ulicama. Policija je posle višenedeljne istrage ušla u trag okorelom revolverašu Krauliju, ubici koji – uzgred budi rečeno – nije ni pio ni pušio, i opkolila ga u stanu njegove prijateljice na jednoj aveniji u Zapadnoj četvrti.

Sto pedeset policajaca i detektiva zaposelo je Kraulijevo skrovište na tavanu. Probivši rupe na krovu, pokušali su da uz pomoć suzavca isteraju Kraulija iz stana. Prethodno su na krovove susednih kuća postavili mitraljeze, pa su se najlepšom njujorškom stambenom četvrti pun sat razlegali zvuci revolverskih hitaca i štekatanje mitraljeza. Šćućuren iza glomazne naslonjače, Krauli je neumorno odgovarao na policijsku vatru. Deset hiljada uzbuđenih građana posmatralo je bitku kakvu niko do tada nije video na ulicama Njujorka.

Kad su Kraulija najzad uhvatili, policijski komesar Malruni izjavio je da je okoreli revolveraš jedan od najopasnijih zločinaca u istoriji Njujorka. „Spreman je da ubije čoveka za najmanju glupost“, objasnio je Malruni.



Zanimljivo je, ipak, znati šta je sam Krauli mislio o sebi. To nam je ostalo zapisano jer je Krauli, dok je policija pucala u njegovo skrovište, na brzinu naškrabao pismo koje je naslovio sa: „Svima kojih bi se to moglo ticati“. Dok je pisao, krv mu je kapala iz rana, ostavljajući na papiru tamnorumene tragove. Evo i šta je napisao: „Pod ovim kaputom krije se umorno, ali meko srce, srce koje nikome ne želi zlo.“

Neposredno pre spomenutog događaja, Krauli se s nekom devojkom bio odvezao prema obližnjem Long Ajlandu. Parkiranom automobilu, međutim, iznenada je prišao jedan policajac i zamolio mladića da mu pokaže vozačku dozvolu.

Krauli je bez reči izvukao pištolj i zasuo policajca kišom metaka. Zatim je iskočio iz automobila, zgrabio pištolj umirućeg policajca i opalio poslednji metak u napola mrtvo telo. Takav je, dakle, bio ubica koji je kasnije za sebe rekao: „Pod ovim kaputom krije se umorno, ali meko srce, srce koje nikome ne želi zlo.“

Osuđen je na smrt na električnoj stolici. I kada su ga u zatvoru Sing Sing uveli u ćeliju smrti, Krauli nije rekao: „Ovo sam zaslužio zato što sam ubijao ljude“, nego: „Ovo sam zaslužio zato što sam branio vlastiti život.“

Kakva je pouka priče? Pa ta da Krauli sebe ni za šta nije smatrao krivim, što nije uobičajeno među zločincima. Ukoliko se, ipak, ne slažete, poslušajte i ovo:

„Najlepše godine svog života proveo sam trudeći se da olakšam ljudima život, pružajući im zabavu i razonodu. Za nagradu sam dobio jedino prezir i život pun straha od proganjanja.“

Ovo su bile reči Ala Kaponea, najopasnijeg čikaškog gangstera i „neprijatelja broj jedan“ američke javnosti. Kao što vidimo, Al Kapone sebe ni za šta nije osuđivao. Smatrao se javnim dobročiniteljem, nepri-znatim i neshvaćenim, ali ipak – dobročiniteljem.

Isto je o sebi mislio i Dač Šulc neposredno pre nego što je podlegao mecima konkurentske gangsterske bande u Njujorku. Dač Šulc, jedan od najprljavijih njujorških gangstera, izjavio je novinarima da sebe smatra javnim dobročiniteljem. On je u to zaista i verovao.

Loz, upravitelj kaznenog zatvora Sing Sing, napisao je da „retki zločinci u Sing Singu smatraju sebe zlikovcima. Drže da su ljudska bića, baš kao i svi ostali. Stoga pokušavaju da se opravdaju, iznalazeći razloge koji su ih naveli na pljačku i ubijanje. Većina pribegava raznoraznom umovanju, logičnom i nelogičnom, kako bi i pred sobom opravdali svoja protivdruštvena dela, pa stoga uporno tvrde da zatvor nipošto nisu zaslužili.“

Pa, ako se Al Kapone, Krauli, Dač Šulc i svi oni očajnici iza rešetaka ne smatraju nimalo krivim, šta o sebi misle brojni ljudi s kojima svakodnevno dolazimo u kontakt?

Džon Vonamejker jednom je priznao: „Ja sam još pre trideset godina shvatio da je nerazborito držati ljudima pridike. Dovoljno se već borim s vlastitim nesavršenostima da bih se još mučio i pitanjima zašto Bog nije svakog čoveka obdario istom količinom mudrosti.“

Vonamejker je brzo došao do spomenute spoznaje, dok sam ja čitavu trećinu svoga veka tapkao u tami pre nego što sam shvatio da gotovo nema čoveka koji će osuditi samog sebe, ma koliko da greši.

Hiljade stranica istorijskih spisa daju primere uzaludnosti kritikovanja ljudskih postupaka. Setimo se samo poznate svađe između Teodora Ruzvelta i predsednika Tafta, svađe koja je razjedinila Republikansku stranku, u Belu kuću dovela Vudroa Vilsona, podstakla jedan svetski rat i tako potpuno promenila tok istorije. Da vas podsetim: kada je 1908. Teodor Ruzvelt napustio Belu kuću, prepustio je predsedničko mesto Taftu, a zatim krenuo u Afriku u lov na lavove. Nakon povratka iz Afrike, počeo je da pokazuje otvoreno neslaganje s novonastalim stanjem u stranci. Optužio je Tafta za konzervativnost, osnovao vlastitu disidentsku stranku i pokušao da se po treći put kandiduje za predsednika. Time je gotovo upropastio staru Republikansku stranku. Na izborima koji su potom usledili republikanci su doživeli dotad nezapamćen poraz: uspeli su da „prođu“ samo u dve američke države – Vermontu i Juti.

Ruzvelt je za poraz okrivio Tafta, ali da li je Taft sam sebe okrivljavao? Naravno da nije. Sa suzama u očima, Taft je izjavio: „Ne znam kako sam drugačije mogao da postupim!“

Ko je, dakle, bio krivac? Ruzvelt ili Taft? Iskreno, ne znam ni sam, mada mislim da to u ovom trenutku nije ni važno. Pokušao sam samo da vam ukažem na to da Ruzveltova kritika nije bila u stanju da Tafta uveri kako nije u pravu. Naprotiv, samo ga je podstakla da se opravdava i da suznih očiju ponavlja jedno te isto: „Ne znam kako sam drugačije mogao da postupim.“

Uzmimo još jedan primer: veliki naftni skandal koji je buknuo 1924. godine, za vreme mandata predsednika Hardinga. Taj je skandal godinama izazivao zgražavanje američke štampe i uzbuđivao sve živo. Evo vam činjenica: Albert Fol, Hardingov ministar unutrašnjih poslova, bio je prinuđen da po nalogu vlade iznajmi vladina naftna polja u Tipot Domu – to jest, naftne rezerve namenjene američkoj mornarici. Mislite da je ministar Fol objavio javnu licitaciju? Varate se. On je taj masni zalogaj prepustio svom prijatelju Edvardu L. Doiniju, koji mu je u znak zahvalnosti dao „pozajmicu“ od stotinu hiljada dolara! Ipak, to još nije kraj priče. Kako bi se pokazao velikodušnim pred Doinijem, ministar Fol je na spomenuta polja poslao i vojsku, da otera konkurente sa susednih zemljišta – to jest, ljude koji su crpli naftu iz istih rezervi. Proterani sa vlastitih poseda, vlasnici okolnih poseda naoružali su se do grla i pohitali pravo u Palatu pravde, gde su najzad raskrinkali motive Folove Tipot Dom zavere. Izbio je skandal koji je gotovo oborio Hardingovu vladu, izazvao gorak ukus u čitavoj javnosti, a ministra Fola oterao iza rešetaka.

Fol je bio nemilosrdno kažnjen. Ali, da li se pokajao? Nikada! Nekoliko godina kasnije, Herbert Huver javno je rekao da su predsednika Hardinga oterali u grob teskoba i žalost zbog prijateljeve izdaje. Čuvši te reči, Folova supruga zaplakala je od besa, i mašući stisnutim pesnicama povikala: „Šta? Fol izdao Hardinga! Moj muž nikoga nikad nije izdao. Nema tog novca koji bi njega mogao da natera na izdaju. Nije on nikoga izdao, već su njega izdali, oterali ga na klanicu i raspeli na krst.“

Takva je ljudska priroda: krivac će za svoja dela okrivljavati svakoga, osim samoga sebe. Svi smo mi takvi. Dođete li sutradan u situaciju da kritikujete ljude oko sebe, setite se Ala Kaponea, okorelog revolveraša