

jak  
získávat  
přátele  
a působit  
na lidi



# DALE CARNEGIE

---

jak  
získávat  
přátele  
a působit  
na lidi

aktualizovaná verze  
pro nastupující generaci lídrů



Copyright © 1936 by Dale Carnegie  
Copyright renewed © 1964 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie  
Revised edition copyright © 1981, 2022 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie

This edition is published by arrangement with Simon & Schuster, Inc.,  
Translation © 1993, 2023 by Svatoslav Gosman  
Original English title: HOW TO WINS FRIENDS AND INFLUENCE PEOPLE  
Copyright © for Czech edition Pavel Dobrovský – BETA s.r.o., 2024  
All rights reserved. (Všechna práva vyhrazena.)

ISBN 978-80-7593-570-0

Tato kniha je věnována člověku,  
který ji nepotřebuje číst – mému vzácnému příteli  
Homeru Croyovi.



# obsah

Předmluva ( <i>Donna Dale Carnegieová</i> )	13
Jak a proč byla tato kniha napsána ( <i>Dale Carnegie</i> )	21
Devět pokynů, jak získat z této knihy co nejvíce	31

## PRVNÍ ČÁST

### **ZÁKLADNÍ ZPŮSOBY JEDNÁNÍ S LIDMI**

1. Jestliže chcete sbírat med, nepřevracejte úl	41
2. Velké tajemství správného způsobu, jak jednat s lidmi	63
3. S tím, kdo tohle dokáže, kráčí celý svět – a kdo na to nemá, putuje osaměle	81

## DRUHÁ ČÁST

### **ŠEST ZPŮSOBŮ, JAK SE STÁT OBLÍBENÝM**

1. Jednejte podle těchto rad a budete všude vítáni	107
2. Jednoduchý způsob, jak hned udělat dobrý dojem	123
3. Jestliže to nesvedete, čekají vás potíže	133

4. Snadný způsob, jak úspěšně vést rozhovor	145
5. Jak zaujmout druhé	159
6. Jak se stát ihned oblíbeným	167

### TŘETÍ ČÁST

#### **JAK ZÍSKAT DRUHÉ NA SVOU STRANU**

1. Každá hádka je předem prohraná	185
2. Zaručený návod, jak si nadělat nepřátele – a jak tomu zabránit	195
3. Naučte se přiznat chybu	209
4. Kapka medu	219
5. Jak přimět druhé, aby s vámi od počátku souhlasili	229
6. Bezpečnostní záklopka, která pomáhá při řešení stížností	237
7. Jak získat druhé ke spolupráci	245
8. Kouzelné zaklínadlo, které dělá zázraky	253
9. Po čem každý touží	259
10. Výzva, na kterou každý slyší	269
11. Dělá to film a televize – proč byste to nezkusili i vy?	277
12. Když nic jiného nezabírá, zkuste to takhle	283

### ČTVRTÁ ČÁST

#### **BUĎTE SKUTEČNÁ VŮDČÍ OSOBNOST: JAK ZMĚNIT LIDI, ANIŽ BYSTE SE JICH DOTKLI, NEBO V NICH DOKONCE VYVOLALI HNĚV**

1. Jak začít, když už musíte druhému vytknout chybu	293
2. Jak kritizovat, aniž byste se stali neoblíbenými	301



3. Hovořte nejdříve o vlastních chybách	305
4. Nikdo nemá rád příkazy	311
5. Umožněte druhým, aby si zachovali tvář	315
6. Jak druhé povzbuzovat k úspěchu	319
7. Dejte psovi dobré jméno	325
8. Naznačte, že chyba se dá snadno napravit	331
9. Jak zařídit, aby lidé rádi udělali to, co chcete	337

#### PŘÍLOHA

Návod, jak rychle vyniknout ( <i>Lowell Thomas</i> )	349
Uplatnění zásad Dalea Carnegieho po dočtení této knihy	365
Pokračujte se společností Dale Carnegie	367
Programy a webové stránky společnosti Dale Carnegie	369



# předmluva

**J**ako dcera Dalea Carnegieho mám ohromnou radost, že mohu veřejnosti představit nové vydání knihy *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Naskytla se dlouho očekávaná příležitost knihu upravit, aniž bychom zasahovali do jejího původního jazyka a obsahu. Ačkoli vyšla poprvé už v roce 1936, informace, které v ní najdete, nejsou ani zastaralé, ani nepodstatné. Kniha postupně oslovila několik generací čtenářů a zájem o ni má čtenářské publikum i v dnešní době. Samotný název se stal pojmem, který je často citovaný, parafrázovaný i parodovaný, a narazíte na něj na mnoha místech od politických karikatur až po romány.

Dnes se to může zdát překvapivé, ale v době prvního vydání nemohl nikdo předvídat, jaký ohromný ohlas bude tento titul mít, a už vůbec to neočekával můj otec. Dobře to popsala moje matka Dorothy Carnegieová v roce 1981, kdy byla otcova kniha upravena poprvé:

# dale carnegie

„Kniha *Jak získávat přátele a působit na lidi* vyšla poprvé v roce 1936 v nákladu pouhých 5 000 výtisků. Ani Dale Carnegie, ani lidé z nakladatelství Simon & Schuster nepředpokládali, že by se jich prodalo víc. K jejich údivu se kniha stala přes noc senzací a na trh začalo proudit jedno vydání za druhým, aby se uspokojila rostoucí poptávka veřejnosti.

Titul *Jak získávat přátele a působit na lidi* se zapsal do dějin knižního trhu jako jeden z největších mezinárodních bestsellerů všech dob. Rezonoval s potřebami doby a uspokojil rovněž potřeby lidí, nebyl však jen dočasnou módní vlnou z doby po velké hospodářské krizi. O tom ostatně svědčí i skutečnost, že se prodává až do dnešních dnů. Publikace byla přeložena do téměř všech známých jazyků. Každá generace si v ní našla to své a považovala ji za aktuální.“

Moje matka tato slova napsala před více než čtyřiceti lety, jsou však stále platná.

Kniha *Jak získávat přátele a působit na lidi*, které se dosud prodalo více než třicet milionů výtisků, není jen hlavním představitelem žánru osobního rozvoje, ale víceméně se dá říct, že tuto kategorii založila. Byla totiž první svého druhu. V roce 1936 byste v knihkupectvích nenašli police s označením „osobní rozvoj“, jako je tomu dnes. Pojem „sebezdokonalování“ tehdy obvykle představoval rady, jak zlepšit chování u stolu, nebo návod na to, jak rozvíjet svůj vztah k umění a literatuře. Z knih jste se prostě tehdy nemohli dozvědět, jak získat přátele. Buď jste zkrátka oblíbení a úspěšní byli, anebo ne.

# předmluva

Dale Carnegie se to snažil změnit. Věděl, že umění, jak rozvíjet lidské vztahy, se dá naučit. Dlouhá léta vedl kurzy zaměřené na vzdělávání dospělých. Nejpopulárnější byl jeho seminář nazvaný Carnegieho kurz, který byl zaměřen na vystupování na veřejnosti, ale zahrnoval mnohem více témat: Carnegie totiž věřil tomu, že schopnost mluvit před publikem dodá lidem sebejistotu, která jim dosud chyběla k tomu, aby dokázali svoje myšlenky přednést efektivně. Dále byl přesvědčen, že nárůst sebedůvěry jim může následně pomoci při proměně v takovou osobnost, jakou by si přáli být. Pro mého otce byla tato práce výzvou a zároveň mu přinášela uspokojení. Otcovo podnikání se rozvíjelo a plně ho zaměstnávalo, takže jeho samotného by nikdy nenapadlo napsat knihu založenou na podkladech pro kurzy. Leon Shimkin sehrál klíčovou roli.

Shimkin, skvělý začínající redaktor v nakladatelství Simon & Schuster, navštívil v roce 1934 jednu z otcových přednášek a ta ho zaujala natolik, že se rozhodl přihlásit se do Carnegieho kurzu. Tím, co viděl a slyšel během několika prvních lekcí, byl natolik ohromený, že na otce nepřestával naléhat, aby na toto téma napsal knihu.

Otec se nejprve zdráhal investovat čas, který měl vymezený na výuku, do projektu takového rozsahu. Ale Shimkin trval na svém. Instinktivně totiž cítil, že na knižním trhu je pro literaturu pojednávající o „umění jednat s lidmi“ prostor, a mého otce přemluvil, aby sestavil koncept knihy založený na nahrávkách pořizovaných v průběhu jeho přednášek. Když otec na tomto konceptu začal pracovat, najed-

# dale carnegie

nou mu projekt připadal nadějný, takže se nakonec do psaní knihy přece jen pustil.

Sám o tom řekl: „Ve skutečnosti jsem knihu *Jak získávat přátele a působit na lidi* nenapsal. Jen jsem ji poskládal. Pouze jsem zapsal přednášky, které jsem lidem už prezentoval s cílem pomoci jim a vybavit je pro podnikání a společenský život. A také jsem přidal rady a zkušenosti, které jim dopomohly k úspěchu, tedy příběhy, o kterých v kurzu sami vyprávěli.“ Tehdy ovšem ještě netušil, že kniha zasáhne mnohem širší publikum, než byli účastníci jeho kurzů.

V polovině třicátých let začínal tlak velké hospodářské krize polevovat. Zatímco v Evropě hrozil válečný konflikt, v Americe se lidé začali soustředit na obnovu ekonomiky a zlepšení svých životních poměrů. Po strádání v průběhu předchozího desetiletí panovala nyní nálada opatrného optimismu. A lidé chtěli využít svůj potenciál, když nyní hleděli vstříc lepší budoucnosti. Byl prostě vhodný čas na to, vydat knihu jako *Jak získávat přátele a působit na lidi*.

Když se tato publikace dostala na pulty knihkupectví, rázem oslovila širokou veřejnost a během prvních tří měsíců se jí prodalo čtvrt milionu výtisků. I dnes se kniha stále dobře prodává, což potvrzuje, že touha vytvářet kvalitní vztahy s druhými lidmi a potřeba neustálého růstu jsou nedílnou součástí lidské psychiky.

A to nás přivádí k logické otázce: Proč tedy revidovat knihu, která prokázala svou nadčasovou hodnotu a má stále univerzální přitažlivost? Proč si zahrávat s úspěchem?

# předmluva

Nejlépe to vyjádřila moje matka v roce 1981:

„Abychom mohli na tuto otázku odpovědět, musíme si nejprve uvědomit, že můj manžel během svého života neúnavně vylepšoval to, co sám vytvořil. Neustále svoje kurzy obnovoval a zdokonaloval, aby odrážely vyvíjející se potřeby stále rostoucího počtu zájemců. Kdyby žil déle, sám by knihu *Jak získávat přátele a působit na lidi* aktualizoval, aby tím reagoval na kulturní změny, které se ve světě udály od doby jejího prvního vydání.“

V tomto novém vydání jsme pokračovali v otcově tradici a snažili jsme se jeho dílo aktualizovat pro další generace čtenářů, aniž bychom knize sebrali její silnou autentičnost. Můj otec totiž psal tak, jak mluvil, intenzivním a barvitým konverzачním stylem, který vycházel z jeho venkovských kořenů na Středořapadě – a to jsme nechtěli měnit. Zachovali jsme Carnegieho svižný, nekomplikovaný styl, dokonce jsme ponechali i slang 30. let – aby jeho hlas i nadále povzbuzoval čtenáře k provedení často zásadních změn ve vztazích v rámci rodiny, vůči spolupracovníkům a společnosti.

V knize *Jak získávat přátele a působit na lidi* jsme neprováděli „změny“. Jen jsme ji trochu oprášili, protože jsme nechtěli přepisovat klasiku nebo umenšovat kouzlo otcova hlasu.

Vyřadili jsme některé odkazy na osoby nebo události, které by dnešnému čtenáři nic neřekly nebo které podle našeho názoru už neodpovídají dnešnému světu, včetně některých materiálů, které byly přidány později během revize v roce 1981.

# dale carnegie

Chtěli jsme se co nejvíce přiblížit originálu a zároveň jej upravit pro zítřejší čtenáře, a proto jsme začali z bodu nula a vycházeli jsme z prvního vydání z roku 1936, tedy z původního, ryzího zdroje.

Říci o knize *Jak získávat přátele a působit na lidi*, že je nadčasová, znamená podcenit její vliv. Dokonce i ti, kteří knihu nikdy nečetli, v ní rozpoznají mnoho známých myšlenek. Zásady mého otce, které tak přesně odpovídají tomu, co lidé chtějí a potřebují, rychle přijali např. také tehdejší byznysoví lídři. V dnešním světě jsou pak tyto principy představovány jako „nejmodernější“ strategie v rámci programů zaměřených na řízení lidských zdrojů a vedení firem. Odborníci i laici si je vypůjčili, přebalili a přeformulovali s příslibem, že vám pomůžou odhalit, jak si zvýšit sebedůvěru, jak rozvinout manažerské dovednosti a jak celkově zlepšit svůj společenský život.

Můj otec koncepty, o kterých psal, nevymyslel, ale byl průkopníkem v tom, jak je prezentoval. Mnozí z našich současných guruů vděčí za své názory a úspěch základům, které tato kniha položila před téměř devadesáti lety, a z jejího obsahu čerpá i mnoho dnešních populárních knih. Jejím hlavním tématem je schopnost nahlížet věci očima druhých. A v dnešní době politických sporů a společenských otřesů se potřebujeme naučit dovednosti z oboru mezilidských vztahů více než kdy jindy. V knize se dozvíte, jak vést zdvořilý rozhovor s těmi, s nimiž nesouhlasíte, jak vysvětlit, proč druzí nechtějí „naslouchat rozumu“, a jak uhladit spory s rodinou a přáteli, i když se zdá, že je to beznadějně. Není to snadný úkol, ale je životně



# předmluva

důležitý. Na těchto stránkách najdete pomoc, která vám může změnit život.

Zvládnout tyto výzvy nebylo snadné ani pro mého otce. Byl prvním, kdo si přiznal, že v oblasti mezilidských vztahů není právě tím nejlepším vzorem, ačkoli si to lidé často představovali. S dodržováním svých zásad se potýkal stejně jako všichni ostatní. Stále si vedl poznámky v sešitě s názvem „*D. F. T. I've done*“ (*Damn Fool Things I've Done* – Zpropadené hlouposti, které jsem udělal), aby si připomínal svoje vlastní přešlapy. Uvedu několik příkladů: „Dnes jsem se seznámil se dvěma ženami a jméno jedné z nich jsem okamžitě zapomněl.“ Když byl netrpělivý při jednání s úředníkem, který ho ignoroval, poznamenal si: „Já, který беру od lidí peníze za to, že jim radím, jak zacházet s lidskou přirozeností, jsem byl hrubý a nevychovaný jako nějaký neandertálec!“ A ještě: „Ztratil jsem dvacet minut prožíváním pocitu nenávisti vůči Tomovi G. místo toho, abych se věnoval psaní knihy o sebekázní.“

V naší rodině se traduje historka, jak se u nás na návštěvě zastavila matčina kamarádka. Co čert nechtěl, přišla krátce poté, co se rodiče pohádali. Otec stále ještě kouřil a hlučně přecházel po domě. Když to návštěva okomentovala, matka kývla směrem k otci a řekla: „Tady jde muž, který napsal *tu* knihu.“ Jak často zmiňoval, knihu *Jak získávat přátele a působit na lidi* napsal jak pro ostatní, tak pro sebe.

Práce na revizi jeho knihy pro mě byla srdeční záležitostí. Byly mi teprve čtyři roky, když otec v roce 1955 zemřel, ale pamatuji si ho dobře. Byl vřelý, často se smál, měl rád lidi

# dale carnegie

a vždycky si na mě udělal čas. A právě takového ho můžete poznat i na stránkách této knihy.

Měla jsem to štěstí, že mi při práci nesmírně pomáhal spisovatel Andrew Postman. Společně jsme mnohokrát procházeli a analyzovali každý řádek, odstraňovali jsme všechny pozdější zásahy do textu a pečlivě diskutovali o přínosu každé změny, kterou jsme provedli, ať už byla jakkoli velká. Jsem také vděčná Stuartu Robertsovi, našemu redaktorovi z nakladatelství Simon & Schuster, jenž nám při revizi knihy rovněž ohromně pomohl, a děkuji za podporu Joe Hartovi a Christině Buscarinové ze společnosti Dale Carnegie Training, kteří byli mými poradci v průběhu celého projektu. Věřím, že otec by byl s výsledkem velmi spokojený. Doufám, že spokojeni budete i vy a že vám tato moudrá kniha přinese nejen užitek, ale také radost z cesty.

*Donna Dale Carnegieová*

# jak a proč byla tato kniha napsána

V průběhu prvních pětatřiceti let našeho století vytiskly nakladatelské domy po celé Americe více než dvě stě tisíc různých knih. Většinou to byly tituly k smrti nudné a mnohé z nich znamenaly finanční neúspěch. Ředitel jednoho z největších nakladatelství na světě se mi svěřil, že jeho společnost – po pětasedmdesáti letech existence – stále prodělává na sedmi vydaných knihách z osmi. Proč jsem se tedy dopustil té pošetilosti a napsal další knihu? A jestliže jsem ji napsal, proč byste ji měli číst? Pokusím se na tyto zcela oprávněné otázky odpovědět.

Od roku 1912 jsem v New Yorku vedl vzdělávací kurzy pro obchodníky a další profesionály. Zpočátku jsem měl na starosti jen řečnické kurzy pro dospělé. V nich se lidé měli naučit samostatně myslet a s větší přesností vyjadřovat své

# dale carnegie

myšlenky, a to jak při obchodních jednáních, tak při projevech na veřejnosti.

Ale jak roky běžely, postupně jsem zjistil, že se tito dospělí studenti sice naléhavě potřebovali cvičit v působivém vyjadřování, ale snad ještě naléhavěji se potřebovali naučit vycházet s lidmi v každodenním pracovním styku i při dalších společenských příležitostech.

Také jsem si uvědomil, že neméně naléhavě potřebuji takový výcvik já sám. Když jsem se nad sebou zamyslel, téměř jsem se vyděsil, jak často jsem se choval k lidem bez špetky porozumění. Jak bych si přál, aby se mi podobná kniha, jako je tato, dostala do rukou před dvaceti lety! Byl by to pro mě neocenitelný přínos.

Jednání s lidmi je pravděpodobně největší problém, se kterým se člověk v životě setkává, zejména pohybuje-li se ve světě podnikání. A platí to vždy – ať už se jedná o ženu v domácnosti, architekta, nebo inženýra. Výzkum, který prováděla před několika lety Carnegie Foundation (nadace ani níže uvedený institut nemá žádný vztah k autorovi), zjistil velmi důležitou a významnou skutečnost, kterou později potvrdily i dodatečné studie prováděné v Carnegie Institute of Technology. Tyto výzkumy odhalily, že dokonce i v takových technických disciplínách, jako je inženýrství, připadá přibližně 15 procent finančních úspěchů na konto technických znalostí, zatímco zbývajících 85 procent se dá přičíst schopnosti dobře vést lidi.

Po mnoho let jsem každou sezonu vedl kurzy v klubu Engineers' Club of Philadelphia a také v newyorské poboč-

# jak a proč

ce American Institute of Electrical Engineers. Mými kurzy prošlo za ty roky zhruba patnáct tisíc inženýrů. Přišli, protože po letech zkušeností a pozorování náhle došli k závěru, že nejvíce oceňovaní lidé v jejich oboru nejsou ti, kteří mají největší odborné znalosti. Není problém získat schopné inženýry, ekonomy nebo architekty za průměrný plat. Ale osoba, která má tytéž znalosti *plus* schopnost srozumitelně vyjádřit své myšlenky a zároveň má předpoklady k tomu, aby vedla lidi a dovedla je povzbudit k lepším výkonům, může vydělávat mnohem více.

V dobách svých největších úspěchů prohlásil J. D. Rockefeller, že „schopnost jednat s lidmi se dá ocenit stejně jako třeba cukr nebo káva. A já jsem za ni ochoten platit víc než za cokoli jiného pod sluncem“.

Nejspíš byste očekávali, že kurzy, které rozvíjejí tuto tolik oceňovanou schopnost, pořádá každá univerzita. Ale já bych dal ruku do ohně za to, že nenajdete jediný praktický kurz tohoto druhu.

Chicagská univerzita a sdružené školy YMCA prováděly výzkum, aby určily, co chtějí dospělí nejčastěji studovat. Tento výzkum stál 25 tisíc dolarů a trval dva roky. Poslední část tohoto výzkumu se prováděla v Meridenu ve státě Connecticut. Meriden byl vybrán jako zástupce typických amerických měst. Každý tamější dospělý odpovídal na 156 otázek – například tyto: Co děláte? Jaké je vaše vzdělání? Jak trávíte svůj volný čas? Jaký máte příjem? Jaké plány, problémy? Co byste nejraději studovali? Výzkum odhalil, že lidé se nejvíce zajímají o své

# dale carnegie

zdraví. Druhým nejčastějším zájmem byli lidé: Jak jim můžeme porozumět a vycházet s nimi, jak se chovat, abychom se stali oblíbenými, a jak je o něčem přesvědčit?

Výbor, který výzkum pořádal, rozhodl, že v Meridenu zřídí právě takový druh kurzů pro dospělé. Pracně tehdy sháněli praktickou příručku zabývající se tímto tématem, ale nenašli ani jedinou. Nakonec vyhledali jednoho ze světově nejuznávanějších odborníků zabývajících se vzděláváním dospělých a zeptali se ho, jestli zná nějakou knihu, kterou by mohli v takovém kurzu uplatnit. „Ne,“ odvětil expert. „Vím sice, co tito lidé potřebují, ale taková kniha ještě nebyla napsána.“

Z vlastní zkušenosti vím, že toto konstatování bylo pravdivé, protože já sám jsem po podobné praktické příručce zabývající se mezilidskými vztahy roky pátral. A protože žádná taková kniha neexistovala, pokusil jsem se ji pro svůj kurz napsat sám. Zde tedy je a já doufám, že se vám bude líbit.

V období příprav k psaní této knihy jsem přečetl všechno, co se tématu týkalo, od novinových sloupků přes články v časopisech, záznamy v soudních protokolech a spisy starých filozofů až po studie současných psychologů. Navíc jsem si najal člověka, který za rok a půl v nejrůznějších knihovnách přečetl vše, co mi uniklo. Probral všechny odborné práce z oboru psychologie, přečetl stovky časopiseckých článků, pátral v nespočetných biografiích, aby se pokusil zjistit, jak s lidmi jednaly velké osobnosti všech dob. Četli jsme jejich životopisy, přečetli jsme životní příběhy všech velkých vůdců

# jak a proč

od Julia Caesara až po královnu Viktorii či Thomase Edisona. Vzpomínám si, že jenom biografii Theodora Roosevelta jsme přečetli přes stovku. Byli jsme rozhodnuti obětovat všechnen čas, nelitovat peněz, jen abychom objevili jakoukoli praktickou radu, která se v průběhu věků někomu osvědčila, aby získal přátele a ovlivnil lidi.

Já osobně jsem zpovídal nespočet úspěšných lidí, někteří byli dokonce světově proslulí, jako třeba vynálezci Marconi a Edison, političtí vůdci jako Franklin D. Roosevelt a generální ředitel pošt James Farley, byznysovní lídři jako zakladatel RCA Owen D. Young, filmové hvězdy jako Clark Gable, Joan Crawfordová a Mary Pickfordová, hudebníci jako operní pěvkyně Helen Jepsonová, odborníci z oboru vzdělávání jako Helen Kellerová a objevitelé jako Martin Johnson. Pokoušel jsem se zjistit, jaké techniky používali v mezilidských vztazích.

Ze všech těchto materiálů jsem připravil krátkou přednášku. Nazval jsem ji *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Řekl jsem sice „krátkou“, jenže taková byla jen na začátku. Brzy se totiž rozrostla do lekce, která trvala hodinu a půl. Celé roky jsem ji přednášel zájemcům v Carnegie Institute v New Yorku.

Vždy jsem ji přednesl a pak vyzval posluchače, aby šli a vyzkoušeli si mé poznatky v obchodním a společenském styku. Požádal jsem je, aby se pak vrátili zpět do třídy a vyprávěli o svých zkušenostech a výsledcích, kterých dosáhli. Byl to velmi zajímavý úkol! Všichni účastníci se toužili zlepšovat a byli

# dale carnegie

velmi nadšeni myšlenkou, že budou pracovat v jakési nové laboratoři – v první a jediné laboratoři pro dospělé zaměřené na mezilidské vztahy. Takže tato kniha nebyla napsána v obvyklém slova smyslu. Doslova vyrostla, stejně jako rostou děti. Rostla a rozvíjela se v této jedinečné laboratoři díky zkušenostem tisíců dospělých.

Před lety jsme začínali s několika pravidly natištěnými na kartičce ne větší, než je pohlednice. Příští rok jsme vytiskli větší kartičku, pak leták, později to bylo několik brožurek, z nichž každá nabývala na objemu a rozsahu. Po patnácti letech experimentů a výzkumů nakonec vznikla tato kniha.

Pravidla, která v ní najdete, nejsou pouhé teorie nebo spekulace. Působí doslova magicky, jakkoli to zní neuvěřitelně. Viděl jsem, jak uplatňování těchto zásad spouště lidem bez nadsázky obrátilo život vzhůru nohama.

Kupříkladu se tohoto kurzu zúčastnil jeden muž, který zaměstnával tři sta čtrnáct lidí. Po celé roky své zaměstnance nemilosrdně kritizoval a odsuzoval. Slova laskavého ocenění nebo povzbuzení mu byla naprosto cizí. Poté, co nastudoval zásady probírané v této knize, svou životní filozofii a přístup k lídršipu zásadně změnil. Jeho podnik je nyní naplněn novým duchem loajality a nadšení, duchem týmové práce. Tři sta čtrnáct nepřátel se rázem změnilo ve stejný počet přátel. Sám k tomu poznamenal následující: „Když jsem dříve procházel mezi svými lidmi, nikdo mě nezdravil. Moji zaměstnanci se dívali stranou, když jsem se přibližoval. Ale nyní jsou mémi přáteli, a vrátí mě dokonce oslovuje křestním jménem.“