

DEJL KARNEGI

KAKO   
ZADOBITI  
PRIJATELJE

I UTICATI NA LJUDE  
U DIGITALNOJ ERI

Prevela Ana Anastasijević

 izdavaštvo **vulkan**

Beograd, 2014.

# Sadržaj

*Zašto je Karnegijev savet i dalje važan* 7

PRVI DEO

## **Sušтина angažovanja**

1. Zakopajte svoje bumerange 23
2. Afirmiшите ono što je dobro 35
3. Proniknite u osnovne želje 47

DRUGI DEO

## **Šest načina da ostavite trajan utisak**

1. Zainteresujte se za ono što interesuje druge 59
2. Smešite se 71
3. Vladajte imenima 81
4. Slušajte duže 91
5. Razgovarajte o onome što je drugima važno 99
6. Neka se sagovornik posle razgovora s vama oseća bolje 107

TREĆI DEO

## **Kako da zaslužite i zadržite poverenje**

1. Izbegavajte rasprave 119
2. Nikada ne govorite: „Nisi u pravu!“ 125
3. Priznajte da ste pogrešili, brzo i nedvosmisleno 135
4. Komunikaciju započnite prijateljski 143

5. Imajte u vidu afinitete drugih	151
6. Odreknite se zasluga	159
7. Saosećajte s drugima	165
8. Pozivajte na plemenite motive	171
9. Podelite svoj put s drugim ljudima	179
10. Uputite izazov	185

#### ČETVRTI DEO

### **Kako uvoditi promene bez otpora i ozlojeđenosti**

1. Počnite pozitivnim tonom	193
2. Priznajte svoje nedostatke	201
3. Diskretno obznanjujte greške	205
4. Pitajte umesto da izdajete direktna naređenja	211
5. Umanjujte grešku	217
6. Veličajte napredak	225
7. Poklonite drugima ozbiljnu reputaciju koju mogu da opravdaju	233
8. Neka vas povezuje opšte mišljenje	239



## Predgovor

# ZAŠTO JE KARNEGIJEV SAVET I DALJE VAŽAN



**D**EJL KARNEGI JE 1936. GODINE svojim čitaocima poručio nešto vrlo ubedljivo: „Rad s ljudima verovatno je najveći problem s kojim ćete se suočiti.“ Ova izjava, koja predstavlja osnovu njegove knjige *Kako zadobiti prijatelje i uticati na ljude*, aktuelna je i danas. Međutim, razvijanje strategija za komunikaciju nije tako jednostavno.

Danas se poruke prenose trenutno. Medija za komunikaciju ima sve više. Društvene mreže šire se nezavisno od granica, delatnosti i ideologija. Pa ipak, umesto da principe iznesene u Karnegijevoj knjizi učine zastarelim, ove krupne promene učinile su ih relevantnijim nego ikada. Oni predstavljaju osnovu svake pouzdane strategije, bez obzira na to da li reklamirate nešto, izvinjavate se supružniku ili predstavljate projekat investitorima. Ne zaboravite: ukoliko ne počnete na pravi način, lako se može dogoditi da pošaljete pogrešnu poruku ili uvredite nekoga, i na samom početku upropastite mogućnost da ostvarite cilj. „U našem vremenu“, naglašavao je američki pisac Džejms Terber, „vremenu koje je veoma osetljivo i u kojem laž ili nesporazum mogu da dovedu do

katastrofe slične onoj koju izazivaju iznenadni nepromišljeni postupci, preciznost u komunikaciji je važnija nego ikada.“<sup>1</sup>

Razmislite o tome kako je tek danas, pedeset godina nakon što je Terber napisao knjigu iz koje je preuzeta ova misao. Ulozi su mnogo viši. U spletu bezbrojnih medija raspoznavanje različitosti je još teže. Svaka reč, svaki nemi znak, svaki tihi pogled proučava se kao nikada pre. Jedan pogrešan potez može da ima neuporedivo veće posledice nego ranije. Pa ipak, svaka interakcija je prilika da steknete prijatelje i pozitivno utičete na druge. Oni koji u tome svakodnevno uspevaju vode prilično uspešan život. Međutim, ovakva vrsta uspeha podrazumeva čovekoljublje, a to je cena koju nisu svi spremni da plate. To nije jednostavno kao što je mudrovanje i pametovanje o društvenim mrežama.

„Umetnost komuniciranja ujedno je i jezik rukovođenja“, rekao je jednom Džejms Hjums, autor predsedničkih govora.<sup>2</sup> Drugim rečima, veštine koje vode ka porastu uticaja imaju toliko veze s glasnikom – liderom, ako je (donekle) u pravu – koliko i sa medijima. U ovoj knjizi ćete otkriti da je to čista istina, kao i milioni čitalaca širom sveta pre vas. Među njima su i svetske vođe, medijski moćnici, uspešni biznismeni i autori bestselera. Ono što su svi na kraju razumeli jeste da ne postoji neutralna razmena. Posle razgovora s vama, ljudi se osećaju ili malo bolje ili malo gore.<sup>3</sup> Najbolji među nama ostavljaju druge u malo boljem raspoloženju svakim klimanjem glavom, intonacijom, svakom dodirnom tačkom. Ukoliko se ovaj princip svakodnevno primenjuje, postižu se zaista značajni rezultati.

Popravljaju se odnosi s ljudima i vi postajete sve uticajni. Do toga dolazi zato što svakodnevna primena ovog principa izvlači

---

<sup>1</sup> James Thurber, „Friends, Romans, Countryman, Lend Me Your Earmuffs“, *Lanterns and Lances*, New York, 1961.

<sup>2</sup> „Leading Thoughts: Quotes on Communication“, *Leadership Now* (blog), [www.leadershipnow.com/communicationquotes.html](http://www.leadershipnow.com/communicationquotes.html).

<sup>3</sup> Zahvaljujemo Stivu Skenlonu, treneru kursa *Izgradnja šampiona*, na ovom pronicljivom parafraziranju Karnegijevog principa. Njegova učenja i informacije o uslugama koje pruža možete naći na sajtovima [www.buildingchampions.com](http://www.buildingchampions.com) i [www.realityandhope.com](http://www.realityandhope.com).

na videlo najbolje strane vašeg karaktera i saosećajnosti. Zar altruizam ne dotiče sve nas?

„Interesujući se za druge, za dva meseca možete da steknete više prijatelja nego što biste mogli za dve godine pokušavajući da druge zainteresujete za sebe.“ Ova Karnegijeva tvrdnja i dalje je veoma važna, iako danas deluje bezazleno, jer nas podseća da je tajna napredovanja u odnosima s ljudima određena doza nesebičnosti, koju je digitalno doba u međuvremenu potisnulo.

Živimo u doba kada se masovno promovišu samopomoć i samohvala. Vidimo kako pojedini video-snimci na Jutjubu, kao što je onaj o duploj dugi, u roku od samo nekoliko nedelja obišu ceo svet. Nekada su ljudima bile potrebne godine, pa čak i decenije, da privuku toliku pažnju. Svedoci smo da pojedinci preko noći postaju zvezde, zahvaljujući „slučajno“ emitovanim snimcima koji sadrže scene seksa. Gledamo kako voditelji i politički analitičari razbijaju konkurenciju i podižu gledanost emisija. Svakog dana smo u iskušenju da poverujemo kako je najbolja strategija za sticanje publiciteta mešavina obmane i parodije, površno objavljene, obelodanjene putem beskrajno veštog medija. Iskušenje je za mnoge preveliko. Međutim, za one koji bar malo razumeju međuljudske odnose postoji mnogo bolji, cenjeniji i trajniji pristup.

Iako težnja da sami sebi pomognemo i da se pohvalimo nije sama po sebi loša, problemi nastaju svaki put kada se tok samoprikazivanja zakoči u nama samima. Vi ste samo jedan od sedam milijardi i napredak nije rezervisan samo za vas.

Što pre dozvolite ovoj istini da oblikuje vaše odluke vezane za komunikaciju, pre ćete uvideti da najbrži način za lični i profesionalni razvoj nije veličanje sopstvene ličnosti u očima drugih ljudi, već deljenje sebe s drugima. Nijedan pisac taj put nije predstavio tako jasno kao Dejl Karnegi. Ipak, možda ni on nije mogao da pretpostavi da će put ka saradnji ispunjenoj dubljim smislom danas postati širok put kojim ćemo postizati trajni i unosni uticaj.

## Više od vešte komunikacije

Iako je izuzetna složenost savremenih interakcija učinila da oni koji su veštiji u ljudskim odnosima budu u većoj prednosti nego ikada pre, uticanje na ljude znači mnogo više od mudrog komuniciranja s njima.

Komunikacija je samo spoljašnja manifestacija naših misli, namera i zaključaka o ljudima oko nas. „Jer od suviška srca usta govore.“<sup>4</sup> Osnovna razlika između vođa i parazita u međuljudskim odnosima jeste u unutrašnjim motivima.

Najveći uticaj na ljude imamo kada (1) nas slušaju zbog nečega što smo za njih uradili i (2) kada nas slušaju zbog toga kakvi smo. Drugim rečima, na ljude najviše utičete kada im vaše ponašanje uliva poverenje i pokazuje da ste velikodušni. To je cena postizanja velikog i trajnog uticaja, bilo da se radi o dvoje ili dva miliona ljudi. Samo kada se velikodušnost i poverenje vešto i autentično provlače kroz komunikaciju, obe strane imaju koristi od toga.

Upravo zbog toga što živimo u vreme kada uticaj slavni ličnosti može da se pozajmi kao kredit, a najglasniji događaji privlače najveću medijsku pažnju, još je važnije uvažavati svaku priliku za komunikaciju i ispuniti medije porukama koje grade poverenje, prenose zahvalnost i uvažavaju vrednost primalaca poruke. Jedino što se nije promenilo od Karnegijevog vremena jeste to da i dalje postoji jasna razlika između pozajmljenog uticaja, koji je teško zadržati, i uticaja zasluženog i postojanog kao Zemljina rotacija. Karnegij je bio majstor zasluženog uticaja.

Evo samo nekih njegovih osnovnih principa – nemojte da kritikujete, osuđujete i žalite se; govorite o tuđim interesima; kada niste u pravu, priznajte to; dopustite drugima da sačuvaju obraz... Oni vas ne čine pametnim sagovornikom ili snalažljivim pripovedačem, već vas podsećaju da razmotrite potrebe drugih ljudi pre nego što nešto kažete. Ohrabruju vas da teškim temama pristupite

---

<sup>4</sup> Hrist ovako kritikuje dvolične verske vode iz galilejskih gradova, Jevanđelje po Mateju 12:34.

iskreno i graciozno. Podstiču vas da postanete ljubazniji i skromniji menadžer, supružnik, kolega, prodavac i roditelj. I na kraju, pozivaju vas da utičete na živote drugih ljudi iskrenim poštovanjem, empatijom i ljubaznošću, a ne manipulacijom.

Šta dobijate zauzvat? Iskrena i trajna prijateljstva. Pouzdane transakcije. Neodoljivo vođstvo. Danas, u gomili samoobožavalaca, to je veoma vredan zaštitni znak.

Originalnu Karnegijevu knjigu nazivali su najprodavanijom knjigom o samopomoći svih vremena. S današnje tačke gledišta, to je pogrešan opis. *Samopomoć* nije izraz koji je autor koristio, iako je ceo žanr, koji se formirao pošto je knjiga *Kako zadobiti prijatelje i uticati na ljude* stekla ogromnu popularnost, nazvan po njemu. Ironija je u tome što Karnegi ne bi odobrio mnoge savremene savete za samopomoć. On je veličao postupke motivisane iskrenim interesovanjem za druge i podučavao principima koji proističu iz zadovoljstva koje čovek oseća kada drugima pomaže da uspeju. Da se ova knjiga ponovo kategorizuje, verovatno bi bila nazvana najprodavanijom knjigom na svetu za pomoć duši, pošto je ona duhovna podloga *zlatnog pravila* koje je Karnegi tako dobro formulisao.

Izloženi principi nisu puke „ručice“ za samopomoć ili samosticanje. To su strategije pune duše, za trajan i unosan napredak u razgovorima i saradnji u vašoj kompaniji. Implikacije su značajne.

Ukoliko primenjujete ove principe, postajete ne samo privlačnija osoba s većim uticajem na druge ljude, već ćete svakog dana ispunjavati smisao čovekoljublja. Zamislite ovaj efekat u kombinaciji s više desetina svakodnevnih interakcija koje nam digitalno doba omogućava. Zamislite šta bi se desilo kada bi desetine ljudi u nekoj organizaciji pošlo istim putem. Sticanje prijatelja i uticajne na ljude danas nije mala stvar. Na polju brojnih prilika, to je vaša najveća i najbolja šansa da ostvarite trajan napredak u odnosu s drugima. A ima li uspeha koji ne počinje međuljudskim odnosima?



## Meki početak

Poslovna zajednica se prema „mekim“ veštinama, kako su nazvani Karnegijevi principi, ophodi snishodljivo. Kao da žele da kažu da one, u najboljem slučaju, dopunjavaju jake veštine. Ovo shvatanje je nazadno. Nezavisno od ove knjige, neophodna je trajna promena tog shvatanja ukoliko želite da u najvećoj mogućoj meri iskoristite šanse koje vam se pružaju tokom interakcija u kojim delujete.

Meke veštine, kao što su sažaljenje i saosećanje, utiču na to da jake veštine, kao što su programiranje, izvođenje i projektovanje, postanu mnogo efikasnije. Kako? Meke veštine povezuju jake veštine s operativnom produktivnošću, organizacionom sinergijom i komercijalnom relevantnošću, jer sve one zahtevaju pouzdano i pošteno ljudsko obavezivanje. Da li menadžer koji poseduje jake veštine, ali je izdvojen i razmišlja samo o svojim izveštajima, ima bolje adute od menadžera koji poseduje iste jake veštine, ali je u kontaktu sa svojim ljudima, poznat, rado viđen i poštovan? Iako prvi izvesno vreme može imati uspeha u nametanju svoje volje, on neće uspeti da postane zaista uticajan, jer se njegova moć ne zasniva na poverenju koje ima kod podređenih. Njegov je uticaj samo površan i kratkog je veka. Korporativni psiholog Tim Irvin u knjizi *Derailed* detaljno opisuje kako je šest moćnih generalnih direktora propalo u deceniji koja je prethodila izlaženju knjige. Kraha svakoga od njih bio je posledica nesposobnosti da se povežu sa svojim zaposlenima na opipljiv i smislen način, posledica viška jakih, a manjka mekih veština. To su isti razlozi i naših sopstvenih neuspeha. Njihovi neuspesi bili su javni, a i naši su često isto tako očigledni.

Kada stremimo uspehu u međuljudskim odnosima bez odgovarajućeg negovanja prave suštine tih odnosa – određivanja i ispunjavanja ljudskih potreba – gubimo poverenje prijatelja, članova porodice i ostalih ljudi.

Zašto toliko dobronamernih ljudi ovo radi pogrešno? Možda nas eterična priroda mekih veština navodi na stranputicu. A možda se i jednostrano oslanjamo na ono što je merljivo.

Jake veštine mogu da se isprobaju, nauče i prenesu. Većina knjiga o uspešnom poslovanju bavi se upravo tim aspektima, jer stupanj napretka u jakim veštinama može tačno da se odredi i na individualnom i na korporativnom nivou pomoću grafikona, cifara i izveštaja.

To, međutim, nije slučaj s mekim veštinama. Pokazalo se da je njihovo raščlanjivanje na pojedinačne korake veoma teško. Često su zbrkane i mogu se jedino grubo kvantifikovati pomoću boljih odgovora ili poboljšanja odnosa s drugima. Pa ipak, zar to nisu najbolje mere koje postoje? Kakva je korist od spiska dostignuća ako su ona dovela do pogoršanja odnosa? Uspeh koji se zasniva na samopromociji i popustljivosti prema sebi neće potrajati.

Na užem planu, ostajemo li prijatelji s ljudima čiji postupci redovno potvrđuju da oni smatraju da se svet vrti oko njih? Kada shvatimo da neka osoba ima prikrivene motive, ona će imati manje uticaja na nas nego neko koga smo sreli samo jednom. Takav odnos osuđen je na propast ukoliko osoba ne prizna grešku i ne promeni se. Pa čak i tada ostaje određena doza skepticizma.

Na širem planu, hoćemo li ostati verni firmama koje stalno dokazuju da su nesposobne ili ne žele da uvažavaju naše potrebe i želje? Dani kada su kompanije određivale šta je kupcima potrebno sada su iza nas. Živimo u vremenu u kojem potrošači donose većinu odluka vezanih za dizajn, proizvodnju i marketing. *Postati zelen* najpre je predstavljalo malu i dobronamernu reklamnu kampanju za nekoliko proizvoda. Glasovi velikog broja potrošača pretvorili su je u nezaobilaznu marketinšku mantru.

Pojedinci i kompanije koji su u današnje vreme neosetljivi za meke veštine teško će postići uspeh.

Ima i onih koji uporno tvrde da meke veštine ne mogu da se nauče. To je tačno jedino ako ljudima pristupate koristeći metodologiju za učenje jakih veština. Karnegi nije napravio tu grešku. On je otkrio da altruistički instinkti ne izlaze na površinu zahvaljujući lukavoj strategiji izdelfenoj na pojedinačne korake, već zahvaljujući ispunjavanju osnovnih želja. Kada se ponašamo prijateljski i

pozitivno utičemo na druge ljude, pijemo iz dubljeg bunara inspiracije, smisla i snalažljivosti.

Želja za iskrenom komunikacijom, i potreba da razumemo druge i da oni nas razumeju, ukorenjeni su duboko u nama. Pored toga, svi želimo da budemo autentični – da nas ljudi prepoznaju, prihvataju i cene. Isto tako, svi imamo potrebu da uspešno sarađujemo – da radimo zajedno i postizemo dobre rezultate, bilo da se radi o komercijalnom uspehu, korporativnoj pobedi ili trajnosti nekog odnosa. Suština uspeha leži negde između autentične ljudske povezanosti (sticanja prijatelja) i sposobnosti da druge dodirujemo tako da oni poželeva da se povežu sa nama (uticaja na ljude). „Čovek može da se raduje“, zaključuje francuski pilot i pisac Antoine de Saint Exupéry, „samo s drugima.“<sup>5</sup>

Kako mogu da se savladaju ove duševne veštine koje pokreću efikasnu komunikaciju, smislenu povezanost i naprednu saradnju?

Najpre moramo da podsetimo kako uspeh u međuljudskim odnosima danas ne može da se procenjuje prema tome koje medije koristimo ili koliko prijatelja, obožavalaca i sledbenika možemo da sakupimo. On se meri na skali smisla. Postanite *smisleni* u odnosima s ljudima i put do uspeha, u bilo kojoj oblasti, postaće mnogo jednostavniji i lakši. Zašto? Ljudi zapažaju i pamte. Uspeli ste da ih dotaknete i ganete ako se posle razgovora s vama budu osećali malo bolje.

Sadržaj je mnogo važniji od efikasnosti bilo kog medija. Kad imate da ponudite nešto zaista dobro, možete izabrati medij koji najbolje odgovara vašim nastojanjima. Međutim, kada medij pretpostavite sadržaju, u opasnosti ste da vam se dogodi ono na šta je Šekspir mislio u *Magbetu*: „Priča koju priča idiot, puna žagora i besa, ali bez ikakvog značenja.“<sup>6</sup> Iako predstavlja zgodan način da vaši prijatelji, rođaci i kolege budu u toku sa onim što vam se trenutno dešava u životu, mogućnost da se različiti sadržaji objavljuju

---

<sup>5</sup> Francuski pisac, pesnik i pilot. Ovaj citat pripisuje se njemu, ali tačan izvor ostaje nepoznat.

<sup>6</sup> Šekspir, *Magbet*, peti čin, scena 5.

na društvenim mrežama kao što su Tviter i Fejsbuk pokrenula je pravu lavinu žagora i besa. Međutim, ne nose samo poruke koje imaju najviše sto četrdeset karaktera rizik da budu besmislene. Bilo koje sredstvo za prenošenje poruka – televizijska reklama, saopštenje u kompaniji, mejl klijentu, rođendanska čestitka i slično – neće ispuniti svoju namenu ako nedostaje kvalitetan sadržaj.

Karnegi nije morao da se posveti obema stranama ove jednacine s obzirom na to da u njegovo vreme nije postojalo toliko medija. On je mogao da se usredsredi na to kako da drugima bude važan prilikom neposrednog ličnog kontakta, u telefonskom razgovoru ili pismu. Danas moramo temeljno da razmotrimo i smisao poruke i sredstva za njeno prenošenje.

## **Konkretni saveti kako da u današnje vreme budete uspešni u međuljudskim odnosima**

„U poređenju s gracioznim spekulacijama“, napisao je francuski esejist Vovnarg, „jednostavne istine pravo su olakšanje.“<sup>7</sup> Knjiga *Kako zadobiti prijatelje i uticati na ljude* i dalje je jedna od najprodavanijih u Americi. Samo tokom 2010. godine prodato je preko dvesta pedeset hiljada primeraka. Razlog je u tome što su principi opisani u njoj jednostavni, a istovremeno vanvremenski. Mudrost koja se nalazi u njihovoj osnovi jasna je i nenadmašna. Od prvog kursa, koji je održao 1912. godine, Karnegijeve jednostavne istine predstavljaju najjednostavniji način da neko postane osoba od koje drugi traže mišljenje, savet i uputstva.

Knjiga koja je pred vama nije pisana s namerom da potisne savete pohranjene u originalnoj Karnegijevoj knjizi, već da ih redefiniše kako bi bili primenjivi u jednom sasvim drugačijem vremenu. Reč je o istim vanvremenskim principima posmatranim kroz moderan objektiv i primenjenim na digitalni, globalni

---

<sup>7</sup> Luc de Clapiers, *The reflections and maxims of Luc de Clapiers, marquise of Vauvenargues*, London, 1940.

mentalni sklop. Šanse da neko danas stekne prijatelje i utiče na ljude eksponencijalno su uvećane u poređenju s vremenom u kome je živeo Dejvl Karnegi. Ipak, kada razložite mogućnosti, to što tih šansi ima mnogo i ne predstavlja neku veliku razliku, zato što se „čitav univerzum, s jednim beznačajnim izuzetkom, i dalje sastoji od drugih ljudi“.<sup>8</sup>

„Istina je da“, piše autor knjige *50 klasičnih saveta za samopomoć*, Tom Batler-Boudon, „postoji čudna nedoslednost između drskosti u naslovu Karnegijeve knjige i većine onoga što u njoj piše.“<sup>9</sup> Ako naslov ove knjige budete procenjivali s danas sveprisutnim skepticizmom, lako vam se može dogoditi da previdite njenu magiju. Ona je pre svega studija o modelima primene jedne nenadmašne kombinacije autentičnog saosećanja, strateškog povezivanja i velikodušnog rukovođenja.

Važno je imati na umu da u Karnegijevo vreme nije bilo medija s površnim identitetom (Fejsbuk, LinkedIn, Tviter), kao ni sumnjivih načina za ubeđivanje širokih narodnih masa (prozori s reklamama koji iskaču na internetu, podrška javnih ličnosti našim ciljevima – *televangelizam*). Sticanje prijatelja nije bilo svedeno na dugme „prihvati“, a ideja o uticanju na ljude nije bila opterećena teretom poluvekovnih prenaduvanih reklamnih kampanja, korporativnih prevara i dvostrukog života pojedinih osoba na visokim položajima. Karnegi je imao intuitivni osnov i razloge za davanje naslova koji knjiga nosi.

U njegovo vreme teško biste mogli da utičete na neku osobu ako niste negovali prijateljstvo s njom. Nije bilo društvenih mreža i mogućnosti za povezivanje digitalnim putem. Ljudi su retko kada poslovali s onima koje nisu poznavali, bilo lično, bilo preko zajedničkih poznanika. Postojala su samo tri načina da se stupi u kontakt s nekim: lično, pismom ili telefonom. Razgovor licem u lice se podrazumevao, a danas je to retkost.

---

<sup>8</sup> Dr. John Andrew Holmes, *Wisdom in Small Doses*, Lincoln, 1927.

<sup>9</sup> Tom Butler-Bowdon, *50 Self-Help Classics*, London, 2004.

Iako je indirektan uticaj na ljude, pomoću neke poznate ličnosti ili društvenog statusa, bio moguć i u Karnegijevo vreme, to nije bilo ni brzo ni masovno kao danas. Nekada je prijateljstvo bilo preduslov za svakodnevni uticaj. Prijatelji su se sticali pomoću čvrstog stiska ruke, toplog osmeha i čovekoljublja. Da biste imali uticaj, morali ste da ga zaslužite. No, uzroci i posledice danas nisu tako jasni.

Setite se izdanja magazina *Tajm* iz 2010. godine – „100 najuticajnijih ljudi sveta“. Sa preko šest miliona sledbenika na Tviteru, Ledi Gaga ubedljivo je osvojila prvo mesto.<sup>10</sup> Nepotrebno je i pitati ima li ona uticaja na masu obožavalaca koja danas broji preko deset miliona. Dovoljno je samo nagovestiti da ona odobrava određenu marku cipela ili vode, pa se ti proizvodi prodaju kao ludi. Prava pitanja jesu kakve vrednosti ona pripisuje odnosima koje gaji i čemu njen uticaj vodi. Ukoliko vodi računa o oboma, njen uticaj može biti ogroman. Ukoliko pak teži samo uvećanju brojeva, zarađivaće mnogo više, ali neće imati veći uticaj nego što je imala za vreme učešća u Polaroidovoj reklamnoj kampanji.

Inherentna suštinska vrednost uticaja nije se promenila. On je i dalje valuta međuljudskog napretka. Pa ipak, obilje medija u komunikacijama omogućilo je i posebnu varijantu – *sve za banku*. Koliko platite, toliko ćete i dobiti.

Iako živimo u doba kada je „halabuka plus golotinja jednako slava“, ovo nije knjiga o tome kako da „upecate“ prijatelje i zloupotrebite svoj uticaj<sup>11</sup>; put koji Karnegi opisuje nije onaj koji potiče „od usta“, njegova je knjiga o međuljudskim odnosima koji potiču „iz srca“. Ovde se govori o tome kako da steknete prijatelje na način na koji je vaš dobri deda zadobio srce vaše mudre bake – iskrenim interesovanjem, saosećanjem i poštovanjem – i ostvarite trajan uticaj koji vodi do obostrane koristi i napretka.

---

<sup>10</sup> „The 2010 TIME 100“, *Time*, <http://www.time.com/time/specials/packages/0,28757,1984685,00.html>

<sup>11</sup> Lynn Hirschberg, „The Self-Manufacture of Megan Fox“, *New York Times Magazine*, November 11, 2009.

Postoji ispravan i efikasan način da se ovo postigne, a Karnegija je izvanredno opisao. Sedamdeset pet godina kasnije, principi koje je naveo i dalje su aktuelni, samo su se neke definicije promenile, a pojavile su se brojne potkategorije. Zbog toga se ova knjiga oslanja na nova objašnjenja i primene. Kako da razumemo i upotrebimo Karnegijeve principe u digitalnom svetu? Određeni zaključci mogu da se izvedu na osnovu lista koje nisu postojale u Karnegijevo vreme, kao što su „Najcenjenije kompanije na svetu“ časopisa *Forbs*, „Najuspešniji generalni direktori na svetu“ časopisa *Harvard biznis rivju* i već pomenuta lista magazina *Tajm* – „100 najuticajnijih ljudi na svetu“. Ove naznake, a ponekad i upozorenja, poslužili su kao povremeni vodiči za kontekst u kome se danas realizuje uspeh u međuljudskim odnosima. U duhu originalne knjige, stranice koje slede takođe će služiti kao stalni podsetnik da su razlozi zbog nešto radimo važniji od toga što radimo.

Iako je primenjivanje Karnegijevih principa u savremenom svetu manje komplikovano nego da jednostavno isključimo internet i ponovo počnemo da se oslanjamo na telegram, telefon i razgovor licem u lice, ne radi se o prostom ubrizgavanju čovekoljublja u svaki aspekt digitalnog prostora. U principu, najbolja je razumna mešavina ličnog dodira i digitalnog prisustva.

Primena ove mešavine počinje iskrenim procenjivanjem trenutne situacije. Od te tačke, vaš put ka napretku u odnosu s drugima postaje jasan.

Kakav je kod vas odnos između ličnih susreta s ljudima i digitalnih interakcija? Za većinu su mejlovi, SMS poruke, blogovi i objave na Tviteru i Fejsbuku najvažniji načini komunikacije s ljudima. Javljaju se neke nove prepreke, ali otvaraju se i nove mogućnosti.

Kada u velikoj meri zavisimo od digitalnih medija, gubimo jedan veoma važan aspekt međuljudskih odnosa – neverbalnu komunikaciju. Kada nekom saopštavate loše vesti, teško možete pokazati sažaljenje i podršku ako mu ne spustite ruku na rame. Kada objašnjavate neku novu ideju, telefonom teško možete da prenesete svoj entuzijazam kao kada stojite pred onim ko vas sluša. Koliko

puta vam se desilo da nekome pošaljete mejl i da vas onda, iako je vama sve bilo jasno, ta osoba pozove telefonom kako bi razjasnila još nešto?

Osećanja je teško preneti bez neverbalne komunikacije. Video-razgovori, koji su već neko vreme mogući, srušili su deo barijere, ali oni su ipak vrsta digitalnih komunikacija i ne mogu u potpunosti da zamene susret uživo. Oskarom nagrađeni film *U vazduhu* ističe ovu poentu.

Rajan Bingam (Džordž Kluni) radi za kompaniju koja se bavi otpuštanjem zaposlenih umesto firmi u kojima oni rade, i leti s jednog kraja zemlje na drugi uručujući ljudima otkaze. Njegov posao, u kome je vrlo uspešan, zahteva da se svakome ovakva vest saopšti na dostojanstven, pa čak i inspirativan način. Bingam je doveo do savršenstva govor u kojem ohrabruje svoje sagovornike da prigrlje slobodu i iskoriste je na najbolji način. On se čak suprotstavlja svom šefu, koji želi da njegovi agenti zbog smanjenja troškova prestanu da putuju i počnu da rade preko video-konferencija. Ozbiljan paradoks je, međutim, u tome što je Bingam usamljenik koji nema nijedan autentičan odnos s drugim ljudskim bićima, pa čak ni sa svojom mlađom sestrom, čijem venčanju možda neće prisustvovati. Ono što deluje kao izvanredna sposobnost da saoseća i poveže se s ljudima kojima daje otkaz u stvari je manifestacija njegove duboke otuđenosti. Tek na osnovu ličnog iskustva, on uviđa sirovi značaj istinske međuljudske povezanosti, ali čak ni tada ne upeva da poslušava savete koje je davao drugima.

Živimo u upravljačkom digitalnom svetu, gde se puna vrednost ljudskih veza često trampa za transakcionu stručnost. Mnogi su odlično savladali ironičnu umetnost uvećavanja broja ostvarenih kontakata, ali istovremeno gubeći fizički kontakt s ljudima. Lek za to nije ni samoočuvanje (kao što to radi Rajan Bingam), ni stimulisanje povezanosti pomoću uzbudljive ali površne veštine ubeđivanja. Prvo je filozofska, a drugo strateška greška.

Granica današnje produktivnosti upravo je u tački u kojoj je napredak u odnosu s ljudima zamenjen pukim napretkom. Često



sama brzina komuniciranja utiče na naše rasuđivanje. Verujući da drugi očekuju trenutni odgovor (kao što je i sa nama slučaj), najčešće uskraćujemo sebi dovoljno vremena da osmislimo dobre odgovore. Ignorišemo finese uobičajenog ljubaznog ophođenja i kažemo: „Ne mogu da primenim ove principe kada ostavljam komentar na blogu, odgovaram na mejl ili učestvujem u virtuelnoj konferenciji, pošto ne mogu da budem siguran da me iko čuje.“ Međutim, upravo u ovim interakcijama Karnegijevi principi imaju najveću vrednost. U običnim svakodnevnim trenucima najjasnije se ističu altruistični postupci.

Očekujemo ljubaznost na prvom sastanku; impresionirani smo kada je neko ljubazan prema nama u nedeljnom izveštaju o napretku ili tokom zajedničke vožnje liftom. Očekujemo elokventnost kada neko radi na reklamnoj kampanji ili piše svadbeni govor, ali veoma nas inspiriše kada na to naiđemo u odgovoru na mejl ili telefonsku poruku. Razlika je u detaljima – suptilnim detaljima u našim svakodnevnim interakcijama.

Zbog čega su ti detalji u digitalnom dobu i dalje važni? Zato što je „osoba koja ima tehničko znanje i sposobnost izražavanja ideja, preuzimanja vođstva i buđenja entuzijazma – osoba koja je na dobrom putu da više zaradi“. Čini se da su Karnegijeve reči danas čak i važnije nego nekada.