

Карнегі Дейл

К 24 Як здобувати друзів та впливати на людей / Дейл Карнегі. – Львів : Видавництво «Проксіма нова», 2026. – 240 с.

ISBN 978-617-8734-00-8

Як змінити себе й навчитися впливати на людей, не бентежачи їхнього самолюбства? Як бути вправним співрозмовником й ефективним менеджером? Як набувати друзів й отримувати від спілкування задоволення, навіть в цьому світі, усамітненому в цифрових нетрях? Поради, які досі не втратили актуальності й ефективності, хоча природа людських зносин змінилася – нам усе важче зробити перший крок і розпочати розмову.

З пропонованою книжкою Дейла Карнегі ви отримаєте шанс проаналізувати свої вміння співрозмовника, покращити їх і стати віртуозом у світі комунікацій. Відкривши для себе забуті таємниці ефективного спілкування відомих постатей минулого, ви отримаєте хороші перспективи увійти до кола впливових осіб майбутнього.

УДК 159.923

ISBN 978-617-8734-00-8

© О. Николишин, обкладинка, 2026
© Видавництво «Проксіма нова», 2026

*Цю книжку присвячено людині,
якій не конче потрібно її читати, –
моєму дорогоцінному другові Гомеру Крою¹.*

Як було написано цю книжку... і чому

Протягом перших тридцяти п'яти років двадцятого століття видавництва Америки надрукували близько чверті мільйона різних книжок. Більшість із них були смертельно нудними, а величезна кількість виявилася фінансово провальною. Я сказав «величезна кількість»? Президент одного з найбільших видавництв світу признався мені, що його компанія, маючи сімдесятип'ятирічний видавничий досвід, досі втрачає гроші на семи з кожних восьми опублікованих книжок.

Чому ж тоді я насмівився писати чергову книжку? А коли нарешті написав, то навіщо вам завдавати собі клопоту її читати?

Слушні запитання – обидва; і я спробую на них відповісти.

З 1912 року я вів освітні курси для ділових чоловіків та жінок, професіоналів своєї справи, у Нью-Йорку. Спочатку викладав курс лише публічних виступів – курс, фактично розроблений, щоб навчити дорослих, які до того ж мають реальний досвід, легко імпровізувати й висловлювати свої ідеї виразніше, ефективніше й розважливіше, як під час ділових зустрічей, так і перед аудиторією.

Але минали лекційні цикли, і поступово я зрозумів, що разом з гострою необхідністю навчитися ефективно щось проказувати ці дорослі ще більше потребують опанування високого мистецтва ладнати з людьми в діловому повсякденні й соціальних зносинах.

¹ Homer Croy (1883 – 1965) – відомий журналіст, романіст, кіносценарист, автор біографій знакових постатей американської історії, близький друг Дейла Карнегі.

Так само поступово я зрозумів, що й мені самому вкрай потрібний такий вишкіл. Озираючись на минулі роки, я часто жахаюся власного браку тактовності й розуміння. Як би мені хотілося, щоби хтось вклав мені до рук таку книгу двадцять років тому! Який би то був безцінний дарунок!

Взаємодія з людьми, особливо якщо ви ведете бізнес, є, либонь, найбільшою проблемою, яка постає перед вами. Й достоту так само, якщо ви домогосподарка, архітектор чи інженер. Дослідження, проведене кілька років тому під егідою Фонду Карнегі для покращення освіти¹, виявило найважливіший і найпоказовіший факт, який пізніше був підтверджений додатковим вивченням в Технологічному інституті Карнегі². Ці дослідження показали, що навіть у такій технічній галузі, як інженерна справа, близько 15% фінансового успіху людини залежить від технічних знань і приблизно 85% досягається завдяки навичкам в людській інженерії, особистим якостям характеру і вмінню вести за собою інших.

Протягом багатьох років я щосезону вів курси у Філадельфійському клубі інженерів³, а також в Нью-Йоркській філії Американського інституту інженерів-електриків⁴. Загалом через мої курси, либонь, пройшло понад півтори тисячі інженерів. Вони приходили до мене, бо після років досвіду й спостережень зрештою усвідомлювали, що найбільш високооплачуваними фахівцями в царині їхньої спеціальності часто є не ті, хто найкраще

¹ *Andrew Carnegie* (1835–1919) – син емігрантів з Шотландії, фактичне втілення «американської мрії»: з 13-річного підручного на ткацькій фабриці став найбагатшою людиною США і найщедрішим філантропом; *Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching* – заснований 1905 року Ендрю Карнегі освітньо-дослідницький центр.

² *Carnegie Institute of Technology* – освітній заклад, заснований Ендрю Карнегі 1900 року, який після злиття у 1967 році з Інститутом індустріальних досліджень Меллона став навчально-дослідним *Carnegie Mellon University*.

³ *Engineers' Club of Philadelphia* – одне з найстарших професійних товариств США, засноване 1877 року.

⁴ *American Institute of Electrical Engineers* (1884–1962) – науково-технічне товариство, серед засновників якого були Нікола Тесла і Томас Едісон; через його злиття з Інститутом радіоінженерів у 1963 році утворилася професійна асоціація – Інститут інженерів-електриків та інженерів-електроніків.

знається на інженерії. Хтось, наприклад, може здавати в найми лише свою технічну кваліфікацію в інженерній справі, бухгалтерії, архітектурі чи в будь-якій іншій професії за номінальну заробітну плату. Але людина, яка має технічні знання плюс хист подавати ідеї, брати на себе лідерство та пробуджувати ентузіазм серед інших, – така людина прямує до більшого прибутку.

У розквіті своєї діяльності Джон Д. Рокфеллер говорив, що «хист налагоджувати взаємини з людьми – це так само ринковий товар, як цукор або кава». «І я заплачу за таке вміння більше, – казав Джон Д. – аніж за будь-що інше під сонцем».

Хіба у вас не виникає припущення, що в кожному коледжі країни викладають курси для розвитку цього найдорожчого хисту під сонцем? Але якщо б на час написання цієї книжки бодай в одному-єдиному коледжі нашої країні був хоч один такого роду практичний курс здорового глузду для дорослих, це не оминуло б моєї уваги.

Щоб визначити, що хочуть вивчати дорослі, було проведено опитування в Чиказькому університеті та Об'єднаних школах У.М.С.А.¹

Це дослідження коштувало 25 000 доларів² і тривало два роки. Останню частину опитування провели в Мерідені, штат Коннектикут. Його вибрали як типове американське місто³. У Мерідені опитали всіх дорослих мешканців, попрохавши відповісти на 156 запитань, на кшталт: «Який маєте бізнес чи професію?», «Ваша освіта?», «Як ви проводите свій вільний час?», «Який маєте дохід?», «Ваші хобі?», «Ваші амбіції?», «Ваші про-

¹ Християнська асоціація юнацтва (*Young Men's Christian Association*) – міжнародна громадська організація, заснована 1844 року, культурно-освітня діяльність якої наразі поширюється на 130 країн світу; на основі більшості американських навчальних закладів УМСА, які в часи написання цієї книжки ще були вечірніми школами чи профтехнічними курсами, до сьогодні розвинулися в поважні університети й коледжі.

² 25 000 доларів 1936 року, коли вперше вийшла ця книжка, сьогодні відповідають щонайменше 566 000 доларів США.

³ *Meriden* – містечко, засноване у XVIII столітті, попри його невеликі розміри, у першій половині XX ст. було надзвичайно розвинутим промислово-технічним і культурним центром.

блеми?», «У вивченні яких тем ви найбільше зацікавлені?» і таке інше. Це опитування з'ясувало, що серед найбільших інтересів дорослих перше місце посідає здоров'я, а друге – люди: як розуміти людей і ладнати з ними; як досягати того, щоб подібатися людям; як робити людей своїми однодумцями.

Тому комітет, який влаштував це опитування, вирішив запровадити в Мерідені такі курси для дорослих. Ініціатори ретельно шукали практичний підручник з цього предмета і не знайшли жодного. Зрештою вони звернулися до одного з видатних світових авторитетів у царині дорослої освіти із запитанням, чи знає він якусь працю, яка відповідала б потребам їхньої групи. «Ні, – відповів він, – я знаю, чого хочуть ті дорослі. Але потрібної їм книжки ніколи не було написано».

Про правдивість його твердження я знав з власного досвіду, бо сам роками шукав практичний, дієвий посібник із людських зносин.

Оскільки такої книги не існувало, я спробував написати її сам, аби використовувати на власних курсах. І ось ви її маєте. Сподіваюся, вона вам сподобається.

Приміряючись до цієї книжки, я прочитав усе, що міг знайти на потрібну тему – буквально все: від газетних заміток до журнальних статей, матеріалів сімейних судових справ, праць старих філософів і нових психологів. Понад те, я найняв досвідченого дослідника і той півтора року провів у різних бібліотеках, читаючи все, що я проґавив – перериваючи наукові фоліанти з психології, сліпаючи над сотнями журнальних статей, вишукуючи по незліченних біографіях, намагаючись з'ясувати, як великі лідери всіх епох спілкувалися з людьми. Ми опрацювали їхні біографії; ми прочитали життєписи всіх великих керівників від Юлія Цезаря до Томаса Едісона. Пам'ятаю, що ми прочитали понад сотню біографій лише одного Теодора Рузвельта¹. Ми заповзялися не шкодувати ні часу, ні видатків, щоби виявити кожну практичну ідею, якою будь-хто, будь-коли впродовж віків скористався для здобуття друзів і впливу на людей.

¹ *Theodore Roosevelt* (1858–1919) – 26-й президент США (1901–1909).

Я особисто опитав десятки успішних людей, дехто з яких всесвітньо відомі винахідники, як Марконі та Едісон; або політичні лідери, як Франклін Делано Рузвельт і Джеймс Фарлі¹; бізнес-лідери, як Овен Д. Янг²; кінозірки, як Кларк Гейбл і Мері Пікфорд³, чи мандрівники-дослідники, як Мартін Джонсон⁴. Я намагався виявити ті технічні прийоми, які вони використовували в людських зносинах.

З усього того матеріалу я підготував коротку доповідь. Назвав її «Як здобувати друзів та впливати на людей». Я сказав «коротку»? Спочатку вона була короткою, але невдовзі розрослася до лекції, що забирала годину тридцять хвилин. Протягом багатьох років я щосезону читав цю лекцію на курсах для дорослих в Інституті Карнегі в Нью-Йорку.

Прочитавши лекцію, я заохочував слухачів рушати між люди, випробовувати почуте у ділових та соціальних контактах, а потім, повернувшись до класу, розповісти про свій досвід та результати, яких вони досягли. Яке цікаве завдання! Ці чоловіки й жінки, які прагнули самовдосконалення, були захоплені ідеєю попрацювати в лабораторії нового типу – першій та єдиній лабораторії людських зносин для дорослих, яка коли-небудь існувала.

Цю книжку не було написано в звичайному розумінні цього слова. Вона зростала, як росте дитина. Вона зростає і розвинулась в тій лабораторії, на основі досвіду тисяч дорослих.

¹ *Franklin Delano Roosevelt* (1882–1945) – 32-й президент США (1933–1945); *James Farley* (1888–1976) – голова Національного комітету Демократичної партії, керівник виборчих кампаній Ф. Д. Рузвельта.

² *Owen D. Young* (1874–1962) – промисловець, голова компанії «Дженерал Електрик», юрист і дипломат, автор Другого плану стягнення репарацій з Німеччини після Першої світової війни.

³ *Clark Gable* (1901–1960) – актор театру й кіно, зірка «золотої» епохи Голлівуду; *Mary Pickford* (1892–1979) – актриса театру й кіно, найпопулярніша за часів німого кіно, першою в цьому бізнесі, 1916 року, виборола для себе мільйондоларовий контракт.

⁴ *Martin Johnson* (1884–1937) – письменник і кінодокументаліст, який разом з дружиною (обоє пілоти) досліджував маловідомі на ті часи місцини й народності в Африці та на Тихоокеанських островах.

Багато років тому ми починали зі списку правил, надрукованих на картці розміром не більше за поштову листівку. Наступного сезону ми випустили більшу картку, потім буклет, потім серію брошур, кожна з яких розросталася за розміром і змістом. Після п'ятнадцяти років експериментів і досліджень з'явилася ця книжка.

Правила, які ми тут викладаємо, не просто якісь теорії чи припущення. Вони діють як магія. Хоч як неймовірно це не звучало б, але я бачив, як застосування цих принципів буквально перемінювало життя багатьох людей.

До прикладу: до одного з курсів приєднався чоловік, який керував 314 співробітниками. Роками він попихав, критикував і ганив своїх підлеглих без якихось обмежень чи розважливості. Доброта, слова вдячності та підбадьорення були чужі його вустам. Вивчивши принципи, розглянуті в цій книжці, той працедавець різко змінив свою життєву філософію. Тепер його організація пройнята новою лояльністю, новим ентузіазмом, новим духом командної роботи. 314 ворогів перетворилися на 314 друзів. Як він гордо сказав у виступі перед класом: «Коли я раніше проходив по своєму підприємству, ніхто зі мною не вітався. Мої працівники, щойно помітивши моє наближення, відводили погляд. Але тепер всі вони мої друзі і навіть двірник називає мене на ім'я».

Цей працедавець сягнув більшого прибутку, отримав більше дозвілля і – що надзвичайно важливо – він віднайшов значно більше радості у своєму бізнесі й у своїй родині.

Тисячі торговельних агентів різко збільшили свої продажі завдяки використанню цих принципів. Багато хто отримав нові кредити – кредити, яких вони раніше марно домагалися. Керівникам надали більше повноважень, підвищили платню. Один завідувач повідомив про значне підвищення зарплати, завдяки тому, що він застосував ці настанови. Іншого, виконавчого директора Філадельфійської газопостачальної компанії¹, коли

¹ *Philadelphia Gas Works Company* – газовий завод, збудований у 1838 році, працює досі, і його вважають найефективнішою місцевою енергорозподільчою компанією в США.

йому виповнилося шістдесят п'ять, мали перевести на нижчу посаду через його войовничість та невміння вправно керувати людьми. Цей тренінг не тільки врятував його від пониження, але й приніс зростання по службі з підвищеною платнею.

Незліченні випадки, коли хтось із тих подружніх пар, що відвідували бенкет, присвячений закінченню курсу, розповідав мені, що їхні сім'ї стали значно щасливішими відтоді, як їхні чоловіки чи дружини почали це навчання.

Люди часто дивуються зі своїх стрімких досягнень. Усе це схоже на магію. Іноді дехто в пориві ентузіазму дзвонив мені додому в неділю, бо не міг дотерпіти сорок вісім годин, щоб відзвітувати про свої досягнення на черговому занятті курсу.

Одного чоловіка так схвилювала розмова про ці принципи, що він засидівся до глибокої ночі, обговорюючи їх з іншими слухачами курсу. О третій годині ночі всі порозходилися по домівках. Але він був такий розбурханий усвідомленням власних помилок, такий натхненний перспективами нового, багатшого світу, який відкривався перед ним, що не міг спати. Він не заснув ні тієї ночі, ні наступного дня, ні наступної ночі.

Хто то був? Наївний, необізнаний індивідуум, готовий впасти в ейфорію від будь-якої нової теорії, що трапилася під руку? Аж ніяк, зовсім навпаки. То був третій, мудрований арт-дилер, світський лев, який вільно розмовляв трьома мовами і мав дипломи двох європейських університетів.

Коли я писав цей розділ, отримав листа від одного німця старого гарту, аристократа, чії предки поколіннями служили професійними військовими при Гогенцоллернах¹. У своєму листі, надісланому з трансатлантичного пароплава, він, розповідаючи про застосування цих принципів, доходив ледь не до релігійного запалу.

– Інший чоловік, літній мешканець Нью-Йорка, випускник Гарварду, заможна людина, власник великої килимової фабрики, запевнив, що за чотирнадцять тижнів навчання цієї системи він дізнався про високе мистецтво впливу на людей

¹ *Hohenzollern* (1415–1918) – династія німецьких монархів.