

Cuprins

Prefață la ediția revizuită (de Dorothy Carnegie)	15
Cum și de ce a fost scrisă această carte (de Dale Carnegie)	19
Nouă sugestii pentru a utiliza această carte la maximum	29
Partea întâi	
Cum să te comporți în lume – tehnici fundamentale	
1	
„Dacă vrei să culegi miere, nu răsturna stupul”	39
2	
Marele secret al relațiilor interumane	61
3	
„Cel care poate să facă asta are întreaga lume la picioare. Cel care nu poate va merge singur pe drum”	81
Partea a doua	
Modalități prin care să-i faci pe oameni să te placă	
1	
Fă acest lucru și vei fi primit cu brațele deschise pretutindeni	113

2	
O modalitate simplă de a crea o primă impresie pozitivă.....	133
3	
Dacă nu procedezi astfel, vei avea necazuri.....	145
4	
O modalitate ușoară de a deveni un partener de conversație plăcut	159
5	
Cum să îi faci pe oameni să devină interesați de persoana ta	173
6	
Cum să îi faci pe oameni să te placă instantaneu	181

Partea a treia

Cum să îți impui modul de a gândi

1	
Nu poți câștiga o dispută	203
2	
O modalitate sigură de a-ți face dușmani – și cum să o eviți	215
3	
Dacă te înșeli, recunoaște	233
4	
Un strop de miere.....	245
5	
Secretul lui Socrate	259
6	
O metodă infailibilă pentru soluționarea plângerilor.....	269

7	
Cum să obții cooperarea	277
8	
O formulă care va face minuni pentru tine	285
9	
Ceea ce vrea toată lumea.....	293
10	
Un lucru de care toată lumea e atrasă	305
11	
Filmele o fac. Televiziunea o face.	
De ce nu ai face-o și tu?.....	313
12	
Când nimic nu mai funcționează,	
încearcă acest lucru.....	321
Partea a patra	
Fii un lider adevărat!	
Cum să schimbi oamenii fără să îi ofensezi	
sau să le provoci resentimente	
1	
Dacă trebuie să faci un reproș, acesta e modul	
adekvat de a acționa	331
2	
Cum să critici fără să atragi resentimentele	
celorlalți	341
3	
Vorbește mai întâi despre greșelile tale	347
4	
Nimănui nu-i place să primească ordine.....	355
5	
Permite-i celeilalte persoane să își păstreze	
onoarea neștirbită	359

6	
Cum să îi motivezi pe oameni să obțină succesul	365
7	
Investește încredere în oameni	373
8	
Fă în așa fel încât orice greșeală să pară ușor de corectat	381
9	
Determină-i pe oameni să facă bucuros ceea ce dorești tu	389
Calea cea mai scurtă către celebritate (de Lowell Thomas)	398

„Dacă vrei să culegi miere, nu răsturna stupul”

Pe 7 mai 1931, cea mai senzațională urmărire din New York City a ajuns la apogeu. După săptămâni de căutări, „Two Gun“ Crowley – criminalul, pistolarul care nu fuma și nu bea – era încolțit de poliție, prins în capcană în apartamentul iubitei lui de pe West End Avenue.

O sută cincizeci de polițiști au asediat ascunzătoarea sa de la etaj. Au găurit acoperișul, încercând să îl sufoce cu gaze lacrimogene pe Crowley – „ucigașul de polițiști” – pentru a-l determina să iasă. După care și-au instalat mitralierele pe acoperișurile clădirilor din jur, iar pentru mai bine de o oră una dintre cele mai elegante zone rezidențiale din New York a răsunat de focurile încrucișate ale pistoalelor și mitralierelor. Crowley, ghemuit după un fotoliu, a tras neconținut în polițiști. Zece mii de oameni au urmărit

confruntarea cu sufletul la gură. Străzile New York-ului nu mai fuseseră niciodată martore la un astfel de eveniment.

Când Crowley a fost capturat, ofițerul de poliție E.P. Mulrooney a declarat că banditul cu două pistoale la cingătoare se număra printre cei mai periculoși infractori din toată istoria orașului New York. „E gata să ucidă la cea mai mică provocare”, a spus ofițerul.

Ce părere avea însă „Two Gun” Crowley despre el însuși? Știm acest lucru, pentru că, în vreme ce polițiștii trăgeau înspre apartamentul în care se afla, el a scris o scrisoare adresată „oricui e interesat”. Și, în timp ce scria, sângele care i-a curs din răni a lăsat pe hârtie o pată de un roșu aprins. În text, Crowley a afirmat: „Sub haina mea bate o inimă frântă, însă o inimă bună, care nu ar face nimănui vreun rău.”

Cu puțin înainte de acest incident, Crowley se giugiulise cu prietena lui pe un drumeag lăturalnic din Long Island. Dintr-odată, un polițist s-a îndreptat către mașina lor și a ordonat: „Prezentați-mi permisul de conducere!”

Fără a rosti vreun cuvânt, Crowley a scos pistolul și l-a doborât pe polițist cu o ploaie de gloanțe. Pe când muri-bundul cădea la pământ, Crowley a sărit din mașină, a luat revolverul ofițerului și a mai tras un glonț în trupul nemișcat. Acesta a fost ucigașul care a spus: „Sub haina mea bate o inimă frântă, însă o inimă bună, care nu ar face nimănui vreun rău.”

Crowley a fost condamnat la moarte pe scaunul electric. Când a ajuns la locul execuției, la Sing Sing, a spus el oare: „Asta e ceea ce primesc pentru că am ucis oameni”? Nu, el a spus: „Asta e ceea ce primesc pentru că m-am apărat.”

Concluzia povestirii relatate mai sus este: „Two Gun” Crowley nu s-a învinovățit niciodată pentru nimic.

Să fie asta o atitudine neobișnuită printre criminali? Dacă așa crezi, ascultă următoarea afirmație:

„Mi-am petrecut cei mai buni ani din viață oferindu-le oamenilor plăceri rafinate, ajutându-i să se simtă bine, dar primesc în schimb cuvinte de ocară, ducând o existență de om permanent vânat.”

Acestea sunt cuvinte rostite de Al Capone. Da, faimosul dușman public al Americii, cel mai sinistru gangster care a existat vreodată în Chicago. Capone nu s-a autoînvinovățit. Dimpotrivă, s-a perceput drept un binefăcător public – un binefăcător neapreciat și neînțeleș.

La fel s-a considerat a fi și Dutch Schultz, înainte de a se prăbuși sub gloanțele gangsterilor, în Newark. Schultz, unul dintre cei mai cunoscuți delatori, a spus într-un interviu că era un binefăcător public. Și credea sincer acest lucru.

Am purtat, pe marginea acestui subiect, o corespondență interesantă cu Lewis Lawes, fost gardian la infama închisoare Sing Sing din New York, care mi-a declarat:

„Puțini dintre infractorii din Sing Sing se percep pe sine ca oameni răuvoitori. Ei sunt la fel de «umani» ca tine și ca mine. Astfel încât raționalizează, explică. Îți pot justifica de ce au fost nevoiți să spargă un seif sau să apese pe trăgaci. Majoritatea dintre ei încearcă printr-o formă de raționament, eronat sau logic, să își motiveze actele antisociale chiar și față de ei înșiși, susținând cu tărie că nu ar fi trebuit să fie nicidecum întemnițați.“

Dacă Al Capone, „Two Gun“ Crowley, Dutch Schultz și alții asemenea lor, aflați între pereții închisorilor, nu își găsesc nicio vină, ce se poate spune despre oamenii cu care tu și cu mine intrăm mereu în contact?

John Wanamaker, fondatorul lanțului de magazine care îi poartă numele, a mărturisit odată: „Am învățat acum treizeci de ani că a muștra aspru e un lucru necugetat. Întâmpin destule dificultăți în încercarea de a-mi depăși propriile limite, fără să mă mai frământ în privința faptului că Dumnezeu nu a considerat că e indicat să distribuie în mod egal darul inteligenței.“

Wanamaker a învățat această lecție devreme, însă eu a trebuit să rătăcesc prin lume timp de treizeci de ani înainte de a-mi trece prin cap că nouăzeci și nouă dintr-o sută de oameni nu se critică pe sine pentru nimic, indiferent cât de greșite sunt lucrurile pe care le fac.

Critica este inutilă, pentru că ea plasează persoana pe o poziție defensivă și o determină, de obicei, să se justifice.

Critica este periculoasă, deoarece rănește mândria prețioasă a unei persoane, îi diminuează simțământul stimei de sine și stârnește resentimente.

B.F. Skinner, psiholog de renume mondial, a demonstrat, prin intermediul experimentelor sale, că un animal recompensat pentru conduită bună va învăța mult mai repede și va reține ceea ce învață într-o manieră mult mai eficientă decât un animal pedepsit pentru comportament greșit. Studii ulterioare au arătat că același principiu se aplică și oamenilor. Criticând, nu inspirăm schimbări durabile și trezim adesea resentimente.

Hans Selye, alt mare psiholog, a spus: „Pe cât de însetați suntem de a stârni simpatie, pe atât de mult ne este groază să fim judecați.”

Resentimentul pe care îl generează critica poate să-i demoralizeze pe angajați, pe membrii familiei și pe prieteni, fără să reușească să corecteze situația care a fost condamnată.

George B. Johnston, din Enid, Oklahoma, e coordonatorul pentru măsuri de siguranță în cadrul unei companii din domeniul ingineriei. Una dintre responsabilitățile sale e să vegheze ca angajații să poarte căștile de protecție întotdeauna când sunt pe șantier. El a relatat că, de fiecare dată când întâlnea muncitori care nu purtau căști, le spunea, pe un ton autoritar, despre reglementarea la care trebuiau să se conformeze. Drept rezultat, obținea un accept

posac, iar adesea, după ce pleca, muncitorii își zvârleau căștile de pe cap.

George s-a decis să încerce o abordare diferită. Data următoare când a descoperit muncitori fără căști de protecție, i-a întrebat dacă acestea sunt incomode sau dacă nu li se potriveau pe cap. După care le-a reamintit, pe un ton amabil, că acele căști fuseseră concepute pentru a-i apăra de accidente și a sugerat că ele ar trebui purtate mereu la locul de muncă. Rezultatul a fost un grad sporit de conformare la această normă de protecție a muncii, fără resentimente sau supărări.

Vei descoperi exemple ale inutilității criticilor presărate pe o mie de pagini ale istoriei. Gândește-te, de pildă, la celebrul conflict dintre Theodore Roosevelt și președintele Taft – o neînțelegere care a scindat Partidul Republican, l-a plasat pe Woodrow Wilson la Casa Albă, a scris rânduri îndrăznețe, strălucite, în paginile Primului Război Mondial și a influențat cursul istoriei. Să recapitulăm rapid faptele. Când Theodore Roosevelt a părăsit Casa Albă, în 1908, el l-a susținut pe Taft, care a fost ales președinte. După care Roosevelt a plecat în Africa pentru a vâna lei. La întoarcere, a explodat. L-a denunțat pe Taft pentru conservatorismul său, a încercat el însuși să își asigure nominalizarea pentru un al treilea mandat, a organizat Partidul Bull Moose și a dărâmat Partidul Republican (GOP). În alegerile care au urmat, William Taft și Partidul Republican au obținut majoritatea în doar două state,

Vermont și Utah. A fost cea mai dezastruoasă înfrângere pe care a suferit-o vreodată partidul.

Theodore Roosevelt l-a învinuit pe Taft – însă acesta și-a găsit oare, el însuși, vreo vină? Sigur că nu. Cu lacrimi în ochi, Taft a declarat: „Nu văd cum aș fi putut proceda altfel.“

A cui a fost vina? A lui Roosevelt, sau a lui Taft? Sincer, nu știu și nici nu-mi pasă. Ceea ce vreau să spun e că toate criticile lui Roosevelt nu l-au convins pe Taft să admită că a greșit. Ele nu au făcut decât să îl determine pe Taft să se justifice și să repete lăcrimând: „Nu văd cum aș fi putut proceda altfel.“

Sau gândește-te la scandalul petrolului de la Teapot Dome, care a stârnit indignarea presei la începutul anilor 1920. A zguduit națiunea! Nu se mai întâmplase nimic similar în viața publică americană. Iată aspectele principale ale scandalului: lui Albert B. Fall, secretarul de Interne al Cabinetului Harding, i s-a încredințat concesionarea rezervelor de petrol ale guvernului de la Elk Hill și Teapot Dome – rezerve ce fuseseră păstrate pentru utilizarea ulterioară de către Marina Militară. A permis secretarul Fall o licitație competitivă? Nici pomeneală. El i-a oferit direct contractul gras și zemos prietenului său Edward L. Doheny. Și ce a făcut Doheny? I-a acordat lui Fall ceea ce i-a plăcut să numească un „împrumut“ de o sută de mii de dolari. Apoi, într-o manieră arogantă, secretarul Fall a ordonat Marinei Militare a Statelor Unite din district să-i

înlătura pe competitorii ale căror puțuri adiacente extrăgeau petrol din rezervele de la Elk Hill. Acești competitori, alungați de pe terenul lor cu pistoale și baionete, s-au grăbit să ajungă în instanță și au declanșat scandalul „Teapot Dome“. Duhoarea pe care a răspândit-o a fost atât de puternică, încât a ruinat administrația Harding, a îngreșat o națiune întreagă, a amenințat să năruie Partidul Republican și l-a trimis pe Albert B. Fall în spatele gratiilor.

Fall a fost blamat cu ferocitate, cum puțini bărbați din viața publică au fost condamnați vreodată. Oare s-a căit? Niciodată! După mai mulți ani, Herbert Hoover a sugerat, într-un discurs public, că moartea președintelui Harding a fost determinată de frământările cauzate de trădarea unui prieten. Când doamna Fall a auzit acest lucru, a sărit de pe scaun, și-a încheștat pumnii și a țipat: „Poftim?!? Harding trădat de Fall? Nu! Soțul meu nu a trădat niciodată pe nimeni. Cu toată casa asta plină de aur, soțul meu n-ar fi fost tentat să facă vreun lucru reprobabil. El e cel care a fost trădat, sacrificat și crucificat.“

Iată, așadar, natura umană în acțiune: infractori care dau vina pe toată lumea, în afară de ei înșiși. Toți suntem așa. Astfel încât, atunci când tu și cu mine vom fi tentați să criticăm pe cineva, să ne amintim de Al Capone, „Two Gun“ Crowley și Albert Fall. Să luăm aminte că toate criticile sunt ca porumbeii călători. Se întorc acasă întotdeauna. Să ne gândim că persoana pe care urmează să o

condamnăm se va justifica pe sine și ne va condamna la rândul ei; sau, ca blândul Taft, va spune: „Nu văd cum aș fi putut proceda altfel.“

În dimineața zilei de 15 aprilie 1865, Abraham Lincoln era pe patul de moarte într-un sordid imobil cu apartamente de închiriat, peste drum de Ford's Theater, unde fusese împușcat de John Wilkes Booth. Trupul deșirat al lui Lincoln era așezat în diagonală pe patul înclinat, prea îngust pentru el. O reproducere ieftină a celebrei picturi *The Horse Fair*, realizate de Rosa Bonheur, atârna deasupra patului, iar dintr-o lampă cu flacără plăpândă licărea o lumină galbenă.

În timp ce Lincoln zăcea muribund, secretarul de război Stanton a spus: „Iată-l pe cel mai desăvârșit conducător al oamenilor pe care l-a avut vreodată lumea.“

În ce a constatat succesul lui Lincoln în relațiile cu oamenii? Am studiat viața lui Abraham Lincoln vreme de zece ani și am dedicat trei ani scrierii și rescrierii unei cărți intitulate *Lincoln the Unknown*. Cred că am realizat o analiză a personalității și vieții domestice ale lui Lincoln pe cât de detaliat și exhaustiv posibil. Am făcut un obiect de studiu special din metoda acestuia de a se raporta la semenii. Recurgea el la critică? O, da! Pe când era tânăr și se afla în Pigeon Creek Valley, din statul Indiana, nu doar critica, ci scria totodată scrisori și poeme în care ridiculiza diverse persoane, lăsând misivele pe drumuri de țară, unde urmau cu siguranță să fie găsite. Una dintre

acele scrisori a stârnit resentimente care au durat o viață întreagă.

Chiar și după ce Lincoln a devenit avocat practicant în Springfield, Illinois, și-a atacat oponenții în mod deschis, în pamflete publicate în ziare. Însă o dată a întrecut măsura.

În toamna anului 1842, a ridiculizat un politician înfumurat și certăreț, pe nume James Shields. Lincoln l-a criticat aspru într-o scrisoare anonimă publicată în *Journal*, din Springfield. Orașul s-a cutremurat de râs. Shields, sensibil și mândru, a spumegat de indignare. A aflat cine a redactat scrisoarea, a urcat pe cal, l-a căutat pe Lincoln și l-a provocat la duel. Inițial, Lincoln nu a vrut să lupte. Era împotriva duelurilor, dar nu putea ieși din acea situație cu onoarea nepătată. I s-a oferit posibilitatea de a-și alege armele. De vreme ce avea brațe lungi, el a optat pentru spadele late de cavalerie și a luat lecții de scrimă de la un absolvent al școlii militare din West Point, iar în ziua programată s-a întâlnit cu Shields pe un țărm nisipos al fluviului Mississippi, pregătit să se bată până la moarte. Însă, în ultima clipă, secunzii lor i-au întrerupt și au oprit confruntarea.

A fost cel mai sinistru incident din viața lui Lincoln. Cu această ocazie, a învățat o lecție neprețuită despre arta relațiilor dintre oameni. Nu a mai scris niciodată vreo scrisoare în care să insulte o altă persoană. Nu a mai ridiculizat pe nimeni. Din acel moment, aproape că nu a mai criticat niciodată pe nimeni pentru nimic.