



#1 NEW YORK TIMES
INTERNATIONAL BESTSELLER

DALE CARNEGIE

secretele succesului

cum să vă faceți prieteni
și să deveniți influent

E cartea care mi-a schimbat viața.

— Warren Buffett



Cuprins

<i>Prefață la ediția revizuită</i>	9
<i>Cum și de ce a fost scrisă această carte</i> (de Dale Carnegie)	12
<i>Nouă sugestii pentru a utiliza această carte la maximum</i>	20

Partea întâi

Cum să vă comportați în lume – tehnici fundamentale

Capitolul 1	
„Dacă vrei să culegi miere, nu răsturna stupul“	27
Capitolul 2	
Marele secret al relațiilor interumane	43
Capitolul 3	
„Cel care poate să facă asta are întreaga lume la picioare. Cel care nu poate va merge singur pe drum“	58

Partea a doua

Modalități prin care să-i faci pe oameni să te placă

Capitolul 1	
Fă acest lucru și vei fi primit cu brațele deschise pretutindeni	81
Capitolul 2	
O modalitate simplă de a crea o primă impresie pozitivă	95
Capitolul 3	
Dacă nu procedezi astfel, vei avea necazuri	104
Capitolul 4	
O modalitate ușoară de a deveni un partener de conversație plăcut	114

Capitolul 5
Cum să îi faci pe oameni să devină interesați de persoana ta 125

Capitolul 6
Cum să îi faci pe oameni să te placă instantaneu 130

Partea a treia

Cum să vă impuneți modul de a gândi

Capitolul 1
Nu poți câștiga o dispută 145

Capitolul 2
O modalitate sigură de a-ți face dușmani – și cum să o eviți 153

Capitolul 3
Dacă te înșeli, recunoaște 166

Capitolul 4
Un strop de miere 175

Capitolul 5
Secretul lui Socrate 184

Capitolul 6
O metodă infailibilă pentru soluționarea plângerilor 190

Capitolul 7
Cum să obții cooperarea 196

Capitolul 8
O formulă care va face minuni pentru tine 202

Capitolul 9
Ceea ce vrea toată lumea 208

Capitolul 10
Un lucru de care toată lumea este atrasă 217

Capitolul 11
Filmele o fac. Televiziunea o face. De ce nu ai face-o și tu? 223

Capitolul 12
Când nimic nu mai funcționează, încearcă acest lucru 228

Partea a patra

Fii un lider adevărat!

Cum să schimbi oamenii fără să îi ofensezi
sau să le provoci resentimente

Capitolul 1	
Dacă trebuie să faci un reproș, acesta e modul adecvat de a acționa	235
Capitolul 2	
Cum să critici fără să atragi resentimentele celorlalți	241
Capitolul 3	
Vorbește mai întâi despre greșelile tale.	245
Capitolul 4	
Nimănui nu-i place să primească ordine.	250
Capitolul 5	
Permite-i celorlalte persoane să își păstreze onoarea neștirbită	253
Capitolul 6	
Cum să motivezi oamenii să obțină succesul	257
Capitolul 7	
Investește încredere în oameni	263
Capitolul 8	
Fă în așa fel încât orice greșeală să pară ușor de corectat	268
Capitolul 9	
Determină-i pe oameni să facă bucuros ceea ce dorești tu	273
<i>Calea cea mai scurtă către celebritate</i> (de Lowell Thomas)	279

Capitolul 1

„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 sufocă 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 giugui-lise 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 muribundul 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 neînțeles.

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, obțineau 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