

THE SUCCESS PRACTICES  
OF GREAT LEADERS  
AND ORGANIZATIONS

THE LIFE OF CARNEGIE

# secretele succesului

de Dale Carnegie  
traducere de  
Cristina Popescu

100 de tehnici pentru  
a deveni un lider  
de succes  
și a realiza  
visurile tale

## CUPRINS

<i>Prefață la ediția revizuită</i> . . . . .	7
Cum și de ce a fost scrisă această carte ( <i>de Dale Carnegie</i> ) . . . . .	9
Nouă sugestii pentru a utiliza această carte la maximum . . . . .	15

### PARTEA ÎNTÂI

Cum să vă comportați în lume – tehnici fundamentale

1. „Dacă vrei să culegi miere, nu răsturna stupul“ . . . . .	21
2. Marele secret al relațiilor interumane . . . . .	34
3. „Cel care poate să facă asta are întreaga lume la picioare Cel care nu poate, merge singur pe drum.“ . . . . .	46

### 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 . . . . .	65
2. O modalitate simplă de a crea o primă impresie bună . . . . .	76
3. Dacă procedezi astfel, vei avea necazuri . . . . .	83
4. O modalitate ușoară de a deveni un partener plăcut de conversație . . . . .	91
5. Cum îi faci pe oameni să devină interesați de persoana ta . . . . .	100
6. Cum să îi faci pe oameni să te placă instantaneu . . . . .	104

### PARTEA A TREIA

Cum să vă impuneți modul de a gândi

1. Nu poți câștiga o dispută . . . . .	117
2. O modalitate sigură de a-ți face dușmani și cum să o eviți . . . . .	124
3. Dacă te înșeli, recunoaște . . . . .	135
4. Un strop de miere . . . . .	142
5. Secretul lui Socrate . . . . .	150
6. O metodă infailibilă pentru soluționarea plângerilor . . . . .	156
7. Cum să obții cooperarea . . . . .	161
8. O formulă care va face minuni pentru tine . . . . .	166
9. Ceea ce vrea toată lumea . . . . .	171

- 10. Un lucru de care toată lumea e atrasă . . . . . 178
- 11. Filmele o fac. Televiziunea o face. De ce nu ai face-o și tu? . . . . 183
- 12. Când nimic nu mai funcționează, încearcă acest lucru . . . . . 187

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 adecvat de a acționa . . 193
  - 2. Cum să critici fără să atragi resentimentele celorlalți . . . . . 198
  - 3. Vorbește mai întâi despre greșelile tale . . . . . 202
  - 4. Nimănu-i place să primească ordine . . . . . 206
  - 5. Permite celeilalte persoane să își păstreze onoarea . . . . . 209
  - 6. Cum să motivezi oamenii să obțină succesul . . . . . 213
  - 7. Investiții încredere în oameni . . . . . 218
  - 8. Fă în așa fel încât orice greșeală să pară ușor de corectat . . . . . 222
  - 9. Determină-i pe oameni să facă bucuroși ceea ce dorești tu . . . . . 226
- Calea cea mai scurtă către celebritate (*de Lowell Thomas*) . . . . . 233

## **„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 — ucigașul, pistolarul care nu fuma și nici 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 determine pe Crowley — „ucigașul de polițiști“ — să iasă afară prin sufocare cu gaze lacrimogene. 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 emoționați au urmărit confruntarea. Străzile New Yorkului 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 era unul dintre cei mai periculoși infractori din toată istoria orașului New York. „Va ucide la cea mai mică provocare“, a spus ofițerul.

Ce părere avea însă „Two Gun“ Crowley despre el însuși? Știm acest lucru, pentru că, în timp 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 a curs din rănilor sale a lăsat pe hârtie o pată de un roșu aprins. În text, Crowley a afirmat: „Sub haina mea bate o inimă frântă, însă bună, una care nu ar face nimănui vreun rău.“

Cu puțin înainte de acest incident, Crowley se giugiulise puțin cu prietena sa pe un drum de țară în Long Island. Dintr-odată, un polițist s-a îndreptat către mașina lor și a spus: „Prezentați permisul de conducere.“

Fără a scoate vreun cuvânt, Crowley a scos pistolul și l-a doborât pe polițist cu o ploaie de gloanțe. În timp ce ofițerul a căzut la pământ, Crowley a sărit din mașină, a luat revolverul ofițerului și a mai tras un glonț în trupul nemișcat. Și acesta a fost ucigașul care a spus: „Sub haina mea bate o inimă frântă, însă bună, una 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 acestei povestiri e următoarea: „Two Gun“ Crowley nu s-a învinovățit niciodată pentru nimic.

E aceasta o atitudine neobișnuită printre criminali? Dacă așa crezi, ascultă următoarea afirmație:

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

Acestea sunt cuvinte spuse de Al Capone. Da, cel mai celebru 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 public 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 acest lucru.

Am purtat, pe acest subiect, o corespondență interesantă cu Lewis Lawes, fost gardian la infama închisoare Sing Sing din New York, care mi-a declarat că „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 spune de ce au fost nevoiți să spargă un seif sau să apese repede pe trăgaci. Majoritatea dintre ei încearcă printr-o formă de raționament, eronat sau logic, să își justifice actele antisociale

chiar și față de ei înșiși, susținând cu tărie că ei nu ar fi trebuit să fie deloc 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 în contact?

John Wanamaker, fondator al magazinelor 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 această lume timp de treizeci de ani înainte de a-mi trece prin cap că de nouăzeci și nouă de ori dintr-o sută oamenii nu se critică pe sine pentru nimic, indiferent cât de greșite sunt lucrurile pe care le fac.

Critica e inutilă, pentru că ea plasează persoana pe o poziție defensivă și o determină, de obicei, să se justifice. Critica este periculoasă, pentru că ea rănește mândria prețioasă a unei persoane, îi rănește sentimentul stimei de sine și stârnește resentimente.

B.F. Skinner, psihologul 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 în 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, un alt mare psiholog, a spus: „Pe cât de însetați suntem de a fi simpatizați, pe atât ne e groază de a fi 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 de fiecare dată 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 căreia trebuiau să i se conformeze. Drept

rezultat, obținea un accept posac și adesea, după ce pleca, muncitorii își luau căștile de pe cap.

George s-a decis să încerce o abordare diferită. Data următoare când a găsit muncitori care nu-și purtau căștile 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 acestea ar trebui purtate mereu la locul de muncă. Rezultatul a fost un grad sporit de conformare la această normă de protecția 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 în 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 (G.O.P.). 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 vină? Normal 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 cu lacrimi în ochi: „Nu văd cum aș fi putut proceda altfel.“

Sau gândește-te la scandalul petrolului de la Teapot Dome. A stârnit indignarea presei la începutul anilor '20. 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

lui Harding, i s-a încredințat concesionarea rezervelor de petrol ale guvernului de la Elk Hill și Teapot Dome — rezerve de petrol care fuseseră păstrate pentru utilizarea ulterioară de către Marina Militară. A permis secretarul Fall o licitație competitivă? Nici pomeneală. El a oferit contractul gras și zemos direct 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, în manieră arogantă, secretarul Fall a ordonat Marinei Militare a Statelor Unite din district să înlăture competitorii ale căror puțuri adiacente extrăgeau petrol din rezervele de la Elk Hill. Acești competitori, alungați de pe terenul lor cu arme 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 abjectă, încât a ruinat Administrația Harding, a îngreșat o națiune întreagă, a amenințat să năruiască Partidul Republican și l-a pus pe Albert B. Fall în spatele gratiilor.

Fall a fost condamnat 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 s-a datorat frământărilor cauzate de trădarea unui prieten. Când doamna Fall a auzit acest lucru, a sărit de pe scaun, și-a încheștat pumnii și a tipat: „Poftim? Harding trădat de Fall? Nu! Soțul meu nu a trădat niciodată pe nimeni. Toată casa asta plină de aur nu l-ar fi tentat pe soțul meu să facă vreun lucru greșit. 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 mâine să criticăm pe toată lumea, să ne amintim de Al Capone, „Two Gun“ Crowley și Albert Fall. Să luăm aminte că toate criticile sunt ca porumbeii călători. Se întorc mereu acasă. Să ne gândim că persoana pe care urmează să o îndreptăm și să o condamnăm se va justifica pe sine și ne va condamna la rândul ei; sau, la fel ca blândul Taft, va spune: „Nu văd cum aș fi putut proceda altfel.“

În dimineața zilei de 15 aprilie 1865, Abraham Lincoln era pe moarte într-un dormitor dintr-o casă cu apartamente ieftine de închiriat de peste drum de Ford's Theater, unde îl împușcase John Wilkes Booth. Trupul lung al lui Lincoln era așezat în diagonală pe patul înclinat, prea îngust pentru el. O reproducere ieftină a celebrei picturi *The Horse Fair* realizate