

Dale Carnegie



Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi

JEDYNA książka której potrzebujesz
w drodze po SUKCES

błysk

Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi

Dale Carnegie

Przekład na język polski

Noemi Cis

Strona redakcyjna

Tytuł oryginału: **How to Win Friends and Influence People**

Wydawca: *Wydawnictwo Błysk sp. z o.o.*

Przekład na język polski: *Noemi Cis*

Korekta i redakcja: Dorota Sosulska

Copyright 2026 © for this edition by Wydawnictwo Błysk Sp. z o.o.

Copyright 2026 © for this translation by Wydawnictwo Błysk Sp. z o.o.

ISBN 9788368676211

Cieszyn 2026

Wydawnictwo Błysk sp. z o.o.

Ul. Hieronima Przepilińskiego 6

43-400 Cieszyn

NIP: 5242959559

e-mail: wydawnictwo@wydawnictwoblysk.pl

www: wydawnictwoblysk.pl

Książka dostępna również w formie audiobooka.

błysk

Spis treści

<i>Jak powstała ta książka – i dlaczego</i>	6
<i>Dziewięć wskazówek, jak najlepiej wykorzystać tę książkę</i>	11
CZĘŚĆ 1 Podstawowe techniki postępowania z ludźmi	14
1. „Jeśli chcesz zebrać miód, nie przewracaj ula”	14
2. Wielki sekret skutecznego kontaktu z ludźmi.....	23
3. Kto potrafi to zrobić – zyska poparcie całego świata. Kto nie potrafi – zostaje sam.....	32
CZĘŚĆ 2 Sześć sposobów, by zyskać sympatię ludzi	44
1. Rób to, a wszędzie będziesz mile widziany	44
2. Prosty sposób na dobre pierwsze wrażenie.....	52
3. Jeśli tego nie robisz, czekają cię kłopoty	57
4. Łatwy sposób, by stać się dobrym rozmówcą.....	62
5. Jak zainteresować ludzi	68
6. Jak sprawić, że ludzie natychmiast cię polubią	71
CZĘŚĆ 3 Jak przekonywać ludzi do własnego punktu widzenia	79
1. Sporu nie da się wygrać	79
2. Pewny sposób na zyskanie wrogów – i jak tego uniknąć	84
3. Jeśli nie masz racji – przyznaj się do tego	91
4. Kropla miodu	96
5. Tajemnica Sokratesa	102
6. Zawór bezpieczeństwa w rozpatrywaniu skarg.....	106
7. Jak zdobyć współpracę	109
8. Przepis, który zdziała dla ciebie cuda	113
9. Czego pragną wszyscy	117
10. Wezwanie, które wszyscy lubią	122
11. Kino to robi. Telewizja to robi. Czemu ty nie miałbyś tego robić?.....	126
12. Kiedy nic innego nie działa – spróbuj tego	129
CZĘŚĆ 4 Bądź liderem: jak zmieniać ludzi, nie obrażając ich i nie wywołując urazy	132
1. Jeśli musisz wskazać błąd – zacznij od tego.....	132
2. Jak krytykować, nie budząc nienawiści.....	136
3. Mów najpierw o własnych błędach	139

4. Nikt nie lubi rozkazów.....	142
5. Pozwól drugiej osobie zachować twarz	144
6. Jak motywować ludzi do sukcesu	147
7. Daj psu dobrą opinię.....	150
8. Spraw, by błąd wydawał się łatwy do poprawienia.....	153
9. Spraw, by ludzie z chęcią robili to, czego od nich oczekujesz	156
W SKRÓCIE.....	159
O Dale'u Carnegie	161
WYDAWCA POLECA	163

Jak powstała ta książka – i dlaczego

W pierwszych trzydziestu pięciu latach XX wieku amerykańskie wydawnictwa opublikowały ponad ćwierć miliona różnych książek. Większość z nich była śmiertelnie nudna, a wiele z nich to finansowe porażki. „Powiedziałem wiele?” Prezes jednej z największych firm wydawniczych na świecie wyjawiał mi, że jego firma, po siedemdziesięciu pięciu latach doświadczeń w branży, wciąż traciła pieniądze na siedmiu z ośmiu publikowanych książek.

Dlaczego więc miałem odwagę napisać kolejną książkę? A dlaczego ty powinieneś ją przeczytać?

Dobre pytania - oba. Postaram się na nie odpowiedzieć.

Od 1912 roku prowadzę w Nowym Jorku kursy edukacyjne zawodowe i biznesowe, dla mężczyzn i kobiet. Na początku prowadziłem kursy wyłącznie z zakresu wystąpień publicznych – kursy zaprojektowane tak, by nauczyć dorosłych, na podstawie rzeczywistych doświadczeń, wyrażania swoich idei z większą klarownością, skutecznością i opanowaniem, zarówno w biznesowych rozmowach, jak i przed publicznością.

Jednak stopniowo, w miarę upływu czasu zrozumiałem, że, chociaż dorośli bardzo potrzebowali szkoleń z zakresu skutecznych wystąpień publicznych, to jeszcze bardziej potrzebowali treningu w sztuce radzenia sobie z ludźmi w codziennych kontaktach zawodowych i towarzyskich.

Powoli również zdałem sobie sprawę, że ja sam potrzebuję takiego szkolenia. Patrząc wstecz, jestem przerażony moim częstym brakiem finezji i zrozumienia. Bardzo chciałbym, żeby książka taka jak ta trafiła w moje ręce dwadzieścia lat temu! Jakże wielką wartością by była.

Radzenie sobie z ludźmi to prawdopodobnie największy problem, przed którym stajesz, zwłaszcza jeśli prowadzisz biznes. Tak, to również prawda, jeśli jesteś gospodynią domową, architektem czy inżynierem. Badania przeprowadzone kilka lat temu pod auspicjami Fundacji Carnegiego na rzecz Rozwoju Nauczania ujawniły bardzo ważny i istotny fakt – fakt później potwierdzony dodatkowymi badaniami przeprowadzonymi w Carnegie Institute of Technology. Te badania wykazały, że nawet w takich technicznych dziedzinach jak inżynieria, około 15% sukcesu finansowego zależy od wiedzy technicznej, a około 85% zależy od umiejętności zarządzania ludźmi – od osobowości i zdolności do przewodzenia innym.

Przez wiele lat, każdego sezonu prowadziłem kursy w Klubie Inżynierów Filadelfii oraz kursy dla nowojorskiego oddziału Amerykańskiego Instytutu Inżynierów Elektryków. Przez moje klasy przewinęło się prawdopodobnie ponad półtora tysiąca inżynierów. Przyszli do mnie, ponieważ w końcu zdali sobie sprawę, po latach obserwacji i doświadczenia, że najlepiej opłacani inżynierowie często nie są tymi, którzy wiedzą najwięcej o inżynierii. Można na przykład zatrudnić kogoś z jedynie technicznymi umiejętnościami w inżynierii, księgowości, architekturze lub jakiegokolwiek innej profesji za podstawowe wynagrodzenie. Jednak osoba, która ma wiedzę techniczną plus zdolność wyrażania idei, przejmowania przywództwa i wzbudzania entuzjazmu wśród innych – ta osoba zmierza ku wyższym dochodom.

W szczytowym okresie swojej działalności John D. Rockefeller powiedział, że „zdolność do radzenia sobie z ludźmi jest tak samo łatwo dostępnym towarem jak cukier czy kawa”. „A ja zapłacę więcej za tę zdolność,” mówił John D., „niż za jakąkolwiek inną na świecie.”

Czy nie sądzisz, że każda uczelnia w kraju powinna prowadzić kursy rozwijające tę najwyższą opłacaną zdolność na świecie? Jednak jeśli na jakiejkolwiek uczelni w kraju odbywa się choćby jeden praktyczny kurs tego rodzaju dla dorosłych, to umknęło to mojej uwadze, aż do napisania tego tekstu.

Uniwersytet Chicagowski oraz Zjednoczone Szkoły YMCA przeprowadziły badanie, aby ustalić, czego dorośli chcą się uczyć.

Badanie to kosztowało 25 000 dolarów i trwało dwa lata. Ostatnia część badania została przeprowadzona w Meriden, w stanie Connecticut. Zostało ono wybrane jako typowe amerykańskie miasto. Przeprowadzono rozmowy z każdym dorosłym mieszkańcem Meriden, prosząc ich o odpowiedzi na 156 pytań – takich jak: „Jaki jest twój zawód? Jakie masz wykształcenie? Jak spędzasz wolny czas? Jakie są twoje dochody? Jakie masz hobby? Jakie są twoje ambicje? Z jakimi problemami się borykasz? Jakie tematy najbardziej chciałbyś zgłębiać?” I tak dalej. Z badania wynikało, że głównym obszarem zainteresowania dorosłych jest zdrowie, a zaraz za nim – relacje międzyludzkie: jak zrozumieć innych ludzi i dobrze się z nimi dogadywać, jak sprawić, by cię polubili, jak przekonywać innych do swojego punktu widzenia.

W związku z tym komitet przeprowadzający badanie postanowił zorganizować taki kurs dla dorosłych w Meriden. Pilnie poszukiwano praktycznego podręcznika na ten temat – bez skutku. Ostatecznie zwrócono się do jednego z najwybitniejszych autorytetów w dziedzinie edukacji dorosłych z pytaniem, czy zna jakąkolwiek książkę odpowiadającą potrzebom tej grupy. Odpowiedział: „Nie. Natomiast wiem, czego ci ludzie potrzebują. Ale książka, której potrzebują, jeszcze nie została napisana.”

Z doświadczenia wiem, że to stwierdzenie było prawdą, sam przez lata poszukiwałem praktycznego, skutecznego podręcznika na temat relacji międzyludzkich.

Ponieważ taka książka nie istniała, podjąłem próby napisania jej dla użytku własnych kursów. I oto jest. Mam nadzieję, że wam się spodoba.

Przygotowując się do napisania tego podręcznika, przeczytałem wszystko, co udało mi się znaleźć w tym temacie - od felietonów prasowych, przez artykuły w magazynach, akta sądów rodzinnych, aż do pism starożytnych filozofów i współczesnych psychologów. Dodatkowo zatrudniłem wyszkolonego badacza, który spędził półtora roku w różnych bibliotekach czytając wszystko, co ja pomiąłem - penetrował dzieła psychologiczne, studiował setki artykułów z czasopism, przeszukiwał niezliczone biografie próbując ustalić jak wielcy przywódcy na przestrzeni wieków radzili sobie z ludźmi. Przeczytaliśmy ich biografie. Przeczytaliśmy historie życia wielkich przywódców od Juliusza Cezara po Thomasa Edisona. Pamiętam, że przeczytaliśmy ponad sto biografii samego Theodora Roosevelta. Byliśmy zdeterminowani, nie szczędziliśmy czasu ani pieniędzy, by

odkryć każdą praktyczną wskazówkę, jaką kiedykolwiek zastosowano, by zdobyć przyjaciół i wpływać na ludzi.

Osobiście przeprowadziłem dziesiątki wywiadów z ludźmi, którzy odnieśli sukcesy, niektórzy mieli światową sławę - wynalazcy tacy jak Marconi i Edison, polityczni liderzy jak Franklin D. Roosevelt i James Farley, liderzy w świecie biznesu tacy jak Owen D. Young, gwiazdy filmowe jak Clark Gable i Mary Pickford i odkrywcy jak Martin Johnson - i próbowałem odkryć jakimi technikami posługiwali się w relacjach z ludźmi.

Na podstawie zebranego materiału przygotowałem krótką przemowę. Nazwałem ją "Jak zdobywać przyjaciół i zjednywać sobie ludzi." Powiedziałem "krótką". Krótka była na początku, szybko jednak rozrosła się do półtora godzinnego wykładu. Przez lata co roku wygłaszałem go do dorosłych podczas kursów w Carnegie Institute w Nowym Jorku.

Zachęcałem uczestników, by szli i testowali otrzymane wskazówki w swoich biznesach i relacjach towarzyskich, a następnie by wracali i dzielili się doświadczeniami i sukcesami, które odnieśli. Jakże ciekawe zadanie! Ci ludzie, głodni osobistego rozwoju, byli zafascynowani pomysłem pracy w nowatorskim laboratorium - pierwszym i jedynym laboratorium relacji międzyludzkich dla dorosłych jaki kiedykolwiek istniał.

Niniejsza książka nie została napisana w tradycyjnym znaczeniu tego słowa. Ona rosła tak jak wzrasta dziecko. Rosła i rozwijała się w tym właśnie laboratorium, mając źródła w doświadczeniach tysięcy dorosłych ludzi.

Lata temu zaczynaliśmy z zestawem zasad zapisanych na karce wielkości pocztówki. W kolejnym roku kartka się powiększyła, potem urosła do ulotki, następnie serii broszur - każda kolejna była coraz obszerniejsza i bogatsza w treść. Po piętnastu latach doświadczeń i badań powstała *ta* książka.

Zasady, które tutaj przedstawiamy to nie teorie ani domysły. One naprawdę działają - jak magia. Brzmi to niewiarygodnie, ale widziałem jak stosowanie tych zasad dosłownie zrewolucjonizowało życie wielu ludzi.

Dla przykładu: na jeden z kursów zapisał się mężczyzna zatrudniający 314 pracowników. Przez lata bez skrupułów krytykował ich i poniżał. Życzliwość, słowa uznania i zachęty były mu obce. Po zapoznaniu się z zasadami opisanymi w tej książce, pracodawca ten całkowicie zmienił swoje podejście do życia. W jego firmie panują teraz nowe zasady lojalności, entuzjazm i duch współpracy. Trzystu czterem wrogów zmienił na trzystu czterem przyjaciół. Jak przed całą grupą dumnie oznajmił: "Kiedyś, kiedy przechodziłem przez firmę, nikt się ze mną nie witał. Pracownicy odwracali wzrok, kiedy widzieli, że się zbliżam. Teraz wszyscy jesteśmy przyjaciółmi i nawet woźny mówi do mnie po imieniu".

Ten pracodawca zyskał większe dochody, więcej wolnego czasu i co najważniejsze - znacznie więcej szczęścia zarówno w pracy jak i w domu.

Niezliczona ilość sprzedawców znacząco podniosła swoją sprzedaż dzięki zastosowaniu tych zasad. Wielu z nich rozpoczęło nowe relacje - relacje, o które wcześniej bezskutecznie zabiegali. Ludzie pracujący w kadrach kierowniczych zyskali większy autorytet i zwiększyli zarobki. Jeden z dyrektorów dostał znaczącą podwyżkę, ponieważ zastosował się do tych prawd. Kolejny, dyrektor Filadelfijskiej Spółki Gazowniczej został zdegradowany w wieku 65 lat z powodu braku umiejętności prowadzenia ludzi. To szkolenie nie tylko uchroniło go przed kolejną degradacją, ale przyniosło mu awans i podwyżkę.

Przy niezliczonych okazjach usłyszałem od współmałżonków, którzy brali udział w bankiecie kończącym kurs, że ich rodziny są znacznie szczęśliwsze, od kiedy ich mężowie czy żony wzięli udział w tym kursie.

Ludzie są często zdumieni nowymi rezultatami jakie osiągają. Wszystko wydaje się być magiczne. W niektórych przypadkach pod wpływem emocji kursanci dzwonią do mnie nawet w niedzielę, ponieważ nie są w stanie poczekać 48 godzin, by opowiedzieć o swoich sukcesach podczas zajęć.

Jeden z uczestników był tak poruszony wykładem na temat tych zasad, że do późnej nocy omawiał je z innymi członkami grupy. O trzeciej nad ranem pozostali udali się do domów, ale on był tak poruszony uświadomieniem sobie własnych błędów, tak zainspirowany wizją nowego, bogatszego świata, który się przed nim otworzył, że nie był w stanie zasnąć. Nie spał tej nocy, ani następnego dnia, ani kolejnej nocy.

Kto to był? Jakiś naiwny, niedoświadczony entuzjasta gotowy wchłonąć każdą nową teorię, na którą się natknął? W żadnym wypadku. Był to wyrafinowany marszand sztuki, obyty w świecie, mówiący trzema językami, absolwent dwóch europejskich uniwersytetów.

Podczas pisania tego rozdziału otrzymałem list od Niemca starej szkoły - arystokraty, którego przodkowie od pokoleń służyli jako zawodowi oficerowie w armii Hohenzollernów. Jego list, pisany na pokładzie transatlantyku i mówiący o zastosowaniu tych zasad, był przepełniony niemal religijnym uniesieniem.

Inny mężczyzna, stary nowojorczyk, absolwent Harvardu, bogaty właściciel dużej fabryki dywanów oznajmił, że nauczył się więcej na temat sztuki zjednywania sobie ludzi podczas tego 14-tygodniowego kursu, niż podczas czterech lat studiów. Absurdalne? Śmieszne? Fantastyczne? Oczywiście - możesz określić to dowolnym przymiotnikiem, jaki chcesz. Ja jedynie przytoczę, bez komentarza słowa konserwatywnego, odnoszącego niezwykle sukcesy absolwenta Harvardu, wypowiedziane publicznie przed grupą około sześciuset osób w Yale Club w Nowym Jorku, wieczorem 23 lutego 1933 roku:

“W porównaniu z tym, kim powinniśmy być” powiedział znany profesor William James z Harvardu “jesteśmy zaledwie na wpół przebudzeni. Wykorzystujemy jedynie małą część naszych psychicznych i mentalnych zasobów. Ogólnie

mówiąc, ludzie żyją dużo poniżej własnych możliwości. Posiadamy moc i różnorodne zdolności, z których zwykle nie korzystamy.”

Te zdolności, z których “zwykle nie korzystasz”! Jedynym celem tej książki jest pomóc ci odkryć, rozwinąć i czerpać korzyści z tych uśpionych i niewykorzystanych zasobów.

“Edukacja” powiedział dr. John G. Hibben, były rektor Uniwersytetu Princeton “to umiejętność do radzenia sobie z życiowymi sytuacjami.”

Jeśli po przeczytaniu pierwszych trzech rozdziałów tej książki nie poczujesz się nieco lepiej wyposażony do stawiania czoła życiowym wyzwaniom, to uznaj ją - w Twoim przypadku - za całkowitą porażkę. Bo - jak powiedział Herbert Spencer - “najważniejszym celem edukacji nie jest wiedza, ale działanie.”

A to właśnie jest książka o działaniu.

Dale Carnegie,

1936

Dziewięć wskazówek, jak najlepiej wykorzystać tę książkę

1. Jeśli chcesz naprawdę skorzystać z tej książki, istnieje jeden absolutnie niezbędny warunek, jeden element znacznie ważniejszy niż jakakolwiek zasada czy technika. Dopóki go nie spełnisz, tysiące innych zasad dotyczących nauki są daremne. Jeśli jednak go masz, możesz osiągnąć cuda, bez czytania porad jak najlepiej wykorzystać tę książkę.
Jaki to “magiczny” warunek? Po prostu: głęboka, silna potrzeba nauki, mocne postanowienie, by zwiększyć swoje umiejętności w relacjach międzyludzkich. W jaki sposób rozwinąć taką potrzebę? Poprzez nieustanne przypominanie sobie, jak ważne dla ciebie są te zasady. Wyobrażaj sobie, jak ich opanowanie pomoże Ci prowadzić bogatsze, pełniejsze, szczęśliwsze i bardziej satysfakcjonujące życie. Powtarzaj sobie raz za razem: “Moja popularność, szczęście i poczucie wartości w dużej mierze zależą od mojej umiejętności zjednywania sobie ludzi.”
2. Przeczytaj każdy rozdział najpierw szybko, by mieć obraz całości. Najprawdopodobniej wtedy będzie Cię kusilo, by przejść do następnego. Nie rób tego - chyba, że czytasz tylko dla rozrywki. Jeśli jednak czytasz, ponieważ chcesz naprawdę poprawić swoje relacje z ludźmi, to wróć i przeczytaj każdy rozdział dokładnie. W dłuższej perspektywie oznacza to, że oszczędzisz czas i osiągniesz lepsze rezultaty.
3. Rób często przerwy w czytaniu, by zastanowić się nad tym, co czytasz. Pytaj sam siebie w jaki sposób i kiedy możesz zastosować daną wskazówkę w praktyce.
4. Czytaj z kredką, ołówkiem, długopisem, markerem lub zakreślaczem w rękę. Jeśli natrafisz na wskazówkę, którą czujesz, że mógłbyś zastosować, zaznacz ją. Jeśli jest to czterogwiazdkowa wskazówka, podkreśl każde zdanie lub zakreśl, lub zaznacz przy niej “****”. Oznaczanie i zakreślanie treści sprawia, że książka staje się ciekawsza i szybciej można potem wrócić do ważnych rzeczy.
5. Znałem kobietę, która zarządzała biurem w dużej firmie ubezpieczeniowej przez piętnaście lat. Każdego miesiąca czytała wszystkie umowy ubezpieczeniowe, które jej firma wystawiała w danym miesiącu. Tak, czytała wiele podobnych umów miesiąc za miesiącem, rok po roku. Dlaczego? Ponieważ doświadczenie nauczyło ją, że tylko w ten sposób będzie pamiętać o wszystkich zapisach.
Kiedyś przez dwa lata pisałem książkę na temat wystąpień publicznych, mimo to odkryłem, że muszę regularnie do niej wracać od czasu do czasu, by przypominać sobie, co w niej napisałem. Szybkość z jaką zapominamy jest zdumiewająca.

Jeśli więc chcesz naprawdę uzyskać długotrwałą korzyść z tej książki, nie ludź się, że jedno pobieżne przeczytanie wystarczy. Po uważnym przeczytaniu całości, dobrze żebyś spędził co miesiąc kilka godzin na dokładniejszym jej

kartkowaniu. Trzymaj ją na swoim biurku, nie spuszcza z oka. Często do niej zagłądaj. Miej stale w głowie bogate możliwości, które masz w zasięgu ręki. Pamiętaj, że stosowanie tych zasad stanie się twoim nawykiem tylko wówczas, jeśli będziesz stale je sobie przypominał i wprowadzał czynnie w życie. Nie ma innej możliwości.

6. Bernard Shaw zauważył kiedyś: “Jeśli chcesz nauczyć człowieka czegokolwiek, nigdy się tego nie nauczy.” Miał rację. Uczenie się to aktywny proces. Uczymy się przez działanie. Jeśli więc chcesz opanować zasady, o których mówi ta książka, wprowadzaj je w życie. Wdrażaj je przy każdej możliwej okazji. Jeśli nie będziesz tego robił, szybko o nich zapomnisz. Jedynie wiedza zawarta w działaniu zostaje w pamięci.

Najprawdopodobniej trudno ci będzie stosować te wskazówki za każdym razem. Wiem, bo napisałem tę książkę, a sam często łapię się na tym, że trudno mi stosować wszystko, co w niej zawarłem. Kiedy, na przykład, jesteś niezadowolony, znacznie łatwiej przychodzi krytykowanie i potępienie niż zrozumienie czyjegoś punktu widzenia. Zazwyczaj łatwiej jest znaleźć błąd niż powód do pochwały. Bardziej naturalne jest mówienie o tym, czego ty chcesz niż o tym, czego chce druga osoba. I tak dalej. Kiedy więc będziesz czytał tę książkę pamiętaj, że nie chodzi tylko o zdobycie wiedzy. Chodzi o wykształcenie nowych nawyków. I przede wszystkim chodzi o wykształcenie nowego podejścia do życia. To wymaga czasu i wytrwałości oraz codziennej praktyki. Wracaj więc często do tych stron. Traktuj ją jako praktyczny podręcznik na temat ludzkich relacji i za każdym razem, kiedy stajesz przed konkretnym problemem - jak poradzić sobie z dzieckiem, jak przekonać współmałżonka do twojego punktu widzenia, czy jak zadowolić zirytowanego klienta - zatrzymaj się zanim zareagujesz impulsywnie, rutynowo. To zazwyczaj jest błąd. Zamiast tego, zajrzyj do książki i przypomnij sobie podkreślone fragmenty. Następnie spróbuj zareagować po nowemu i zobacz cuda.

7. Zaproponuj swojemu partnerowi, dziecku lub współpracownikowi, że za każdym razem jak przyłapią cię na łamaniu którejkolwiek zasad, dostaną od ciebie dziesięciocentówkę lub dolara. Zrób z tego żywą, wciągającą grę w opanowanie tych zasad.
8. Prezes jednego z ważnych banków na Wall Street opisał kiedyś podczas rozmów przed zajęciami bardzo skuteczny sposób, z którego korzystał w swojej pracy nad sobą. Ten człowiek miał podstawowe wykształcenie, mimo to stał się jednym z najważniejszych finansistów w Ameryce. Przyznał, że większość swojego sukcesu zawdzięcza konsekwentnemu stosowaniu systemu, który sam dla swojego użytku stworzył. Oto co robił. Przyczołg jego własne słowa tak dokładnie, jak tylko mogłem je zapamiętać.
“Przez lata zapisywałem wszystkie swoje działania w dzienniku spotkań, który codziennie prowadziłem. Moja rodzina nigdy nie planowała niczego na sobotni wieczór, bo wiedzieli, że przeznaczam ten czas na wartościowy proces autorefleksji, przeglądu i oceny. Po kolacji udawałem się do swojego pokoju, otwierałem mój kalendarz i analizowałem wszystkie wywiady, rozmowy i

spotkania, które miały miejsce w minionym tygodniu. Pytałem sam siebie:
“Jakie błędy popełniłem?”

“Co zrobiłem dobrze - i jak mógłbym to jeszcze ulepszyć?”

“Jaką lekcję mogę wyciągnąć z tego doświadczenia?”

“Odkryłem, że te cotygodniowe przemyślenia nie dawały mi zadowolenia. Zdumiewały mnie moje własne błędy. Oczywiście z biegiem lat było ich coraz mniej. Czasami po tych sesjach pozwalałem sobie na lekkie poklepanie się po plecach. Ten system autoanalizy, samorozwoju, kontynuowany rok po roku, przyniósł mi więcej korzyści niż jakakolwiek inna rzecz, której próbowałem. Pomógł mi ulepszyć moją zdolność podejmowania decyzji - i ogromnie wpłynął na wszystkie moje relacje z ludźmi. Gorąco go polecam!”

Czemu by nie zastosować podobnego systemu, by sprawdzać stosowanie zasad opisanych w tej książce? Jeśli to zrobisz, osiągniesz dwa rezultaty.

Po pierwsze: znajdziesz się w edukacyjnym procesie, który jest fascynujący i bezcenny.

Po drugie: odkryjesz, że poziom twoich umiejętności poznawania i zjednywania sobie ludzi kolosalnie wzrośnie.

9. Zapisuj swoje sukcesy w stosowaniu tych zasad. Bądź konkretny. Podawaj nazwiska, daty, rezultaty. Takie zapiski będą dla Ciebie źródłem motywacji i inspiracji do dalszego rozwoju.

Aby jak najlepiej wykorzystać tę książkę:

- a. Rozwiń w sobie głębokie, silne pragnienie opanowania zasad relacji międzyludzkich.
- b. Przeczytaj każdy rozdział dwukrotnie zanim przejdziesz do kolejnego.
- c. Podczas czytania często zatrzymuj się i zadawaj sobie pytanie w jaki sposób możesz praktycznie zastosować kolejne wskazówki.
- d. Podkreślaj każdą istotną informację.
- e. Wracaj do książki każdego miesiąca.
- f. Wdrażaj te zasady przy każdej nadarzającej się okazji. Wykorzystuj tę książkę jako praktyczny podręcznik do rozwiązywania codziennych problemów.
- g. Zrób z nauki prawdziwą grę - zaproponuj przyjaciołom dziesięciocentówkę lub dolara za każdym razem, kiedy przyłapią cię na łamaniu zasad.
- h. Co tydzień sprawdzaj swoje postępy. Zastanawiaj się jakie popełniłeś błędy, jakie zrobiłeś postępy, jakie wnioski na przyszłość możesz wyciągnąć.
- i. Prowadź zapiski dokumentujące jak i kiedy stosujesz te zasady w praktyce.

CZEŚĆ 1 Podstawowe techniki postępowania z ludźmi

1. „Jeśli chcesz zebrać miód, nie przewracaj ula”

7 maja 1731 roku zakończyła się najbardziej sensacyjna obława jaką kiedykolwiek widział Nowy Jork. Po tygodniach poszukiwań “Two Gun” Crowley - zabójca, rewolwerowiec, który nigdy nie pił i nie palił - został osaczony w mieszkaniu swojej dziewczyny na West End Avenue.

Stu pięćdziesięciu policjantów i detektywów otoczyło jego kryjówkę na najwyższym piętrze budynku. Wybili dziury w dachu i próbowali wykurzyć Crowley’ a, “zabójcę gliniarza” gazem łzawiącym. Potem rozstawili broń maszynową na okolicznych budynkach i przez ponad godzinę elegancka dzielnica mieszkaniowa Nowego Jorku rozbrzmiewała strzałami z pistoletów i seriami z karabinów maszynowych. Crowley, skulony za fotelem zasypanym rzeczami, cały czas oddawał strzały w kierunku policjantów. Dziesięć tysięcy gapiów przyglądało się temu spektaklowi. Nigdy wcześniej Nowy Jork nie widział czegoś takiego na swoich ulicach.

Kiedy Crowley został złapany, komisarz policji E.P. Mulrooney oświadczył, że “Two Gun” to jeden z najniebezpieczniejszych przestępców w historii miasta. “Zabije” - powiedział komisarz - “na dźwięk spadającego pióra”.

Jak jednak sam Crowley postrzegał siebie? Wiemy to, ponieważ podczas kiedy policja ostrzeliwała jego mieszkanie, Crowley napisał list i zaadresował go “Do wszystkich zainteresowanych.” Był ranny kiedy pisał i na kartce zostały ślady krwi spływające z jego ran. W liście Crowley oświadczył: “Pod moim płaszczem bije zmęczone, ale dobre serce - takie, które nikomu nie wyrządziłoby krzywdy”.

Krótko przedtem Crowley całował się ze swoją dziewczyną w samochodzie przy wiejskiej drodze na Long Island. Nagle podszedł do nich policjant i powiedział: “Proszę prawo jazdy.”

Crowley, bez słowa wyciągnął broń i zasypał funkcjonariusza serią kul. Kiedy policjant upadł, Crowley wyskoczył z samochodu, wziął broń oficera i wystrzelił kolejną kulę w bezwładne ciało. I to właśnie ten zabójca powiedział: “Pod moim płaszczem bije zmęczone, ale dobre serce - takie, które nikomu nie wyrządziłoby krzywdy”.

Crowley został skazany na krzesło elektryczne. Gdy trafił do celi śmierci w Sing Sing czy powiedział: “To jest kara za to, że zabijałem ludzi?” Nie, powiedział: “To jest kara za to, że bronilem siebie.”

Jaki jest wniosek z tej historii? “Two Gun” Crowley nie obwinał się za nic.

Czy to jest jakiś wyjątek w środowisku kryminalistów? Jeśli tak myślisz, to posłuchaj tej historii:

“Najlepsze lata mojego życia poświęciłem na dostarczaniu ludziom rozrywek, pomagając im dobrze się bawić, a w zamian dostaję jedynie pogardę i statut bycia

ściganym.”

To słowa Al Capone. Tak, najbardziej znanego wroga publicznego Ameryki - najgroźniejszego gangstera, który terroryzował Chicago. Capone nie potępiał sam siebie. Właściwie uważał się za publicznego dobroczyńcę - niedocenionego i niezrozumianego.

Podobnie myślał Dutch Schultz zanim zginął pod gradem kul w Newark. Dutch Schultz, jeden z najbardziej znanych nowojorskich szpicli w jednym z wywiadów dla prasy powiedział, że uważa się za publicznego dobroczyńcę. I naprawdę w to wierzył.

Kiedyś prowadziłem ciekawą korespondencję na ten temat z Lewisem Lawes'em, wieloletnim naczelnikiem najbardziej znanego w Nowym Jorku więzienia Sing Sing. Stwierdził on, że “niewielu przestępców w Sing Sing uważa się za złych ludzi. Są ludźmi tak samo jak ja i ty. Racjonalizują, tłumaczą. Potrafią powiedzieć, dlaczego obrabowali sejf lub sięgnęli po broń. Większość z nich stara się racjonalnie, żłudnie lub logicznie, usprawiedliwić te antyspołeczne zachowania nawet przed samymi sobą, konsekwentnie utrzymując, że nigdy nie powinni trafić do więzienia.”

Jeśli Al Capone, “Two Gun” Crowley, Dutch Schultz oraz inni zdesperowani mężczyźni i kobiety znajdujący się poza więziennymi murami nie winią sami siebie za nic - co dopiero ludzie, z którymi ty i ja wchodzimy w interakcję?

John Wanamaker, założyciel znanej sieci sklepów, pewnego razu wyznał: “Trzydzieści lat temu zrozumiałem, że głupotą jest strofowanie ludzi. Wystarczająco dużo problemów mam z pokonywaniem własnych ograniczeń, bez zamartwiania się faktem, że Bóg nie uznał za stosowne równo rozdzielić daru inteligencji.

Wanamaker wcześniej nauczył się tej lekcji, osobiście musiałem błąkać się po tym świecie przez dobre trzydzieści lat, zanim zacząłem rozumieć, że w dziewięćdziesięciu dziewięciu przypadkach na sto ludzie nie przyznają się do błędów - niezależnie od tego, jak bardzo się myślą.

Krytyka nic nie wnosi, ponieważ stawia człowieka w defensywie i zwykle zmusza go do szukania usprawiedliwień. Krytyka jest niebezpieczna, ponieważ rani czyjąś ceną dumę, podważa poczucie wartości i budzi niechęć.

B.F. Skinner, światowej sławy psycholog, dowiódł w jednym z eksperymentów, że zwierzę nagradzane za dobre zachowanie uczy się znacznie szybciej, a to, czego się nauczyło utrwała się znacznie bardziej efektywnie, niż zwierzę karane za złe zachowanie. Późniejsze badania pokazały, że to samo odnosi się do ludzi. Krytykując, nie wprowadzamy trwałych zmian, częściej raczej budzimy urazę.

Hans Sekye, inny wybitny psycholog powiedział: “Pragniemy aprobaty tak mocno, jak mocno boimy się potępienia.” Uraza jaką wywołuje krytyka, może demoralizować pracowników, członków rodzin i przyjaciół, nie wnosząc żadnej poprawy do sytuacji, która została skrytykowana.

George B. Johnston z Enid w Oklahomie jest koordynatorem ds. bezpieczeństwa w firmie inżynierskiej. Jednym z jego obowiązków jest kontrolowanie, czy pracownicy zawsze noszą kaski, kiedy są w pracy. Przyznał, że za każdym razem, kiedy natrafiał na pracowników, którzy nie nosili kasków, z autorytetem przypominał im o stosowaniu się do przepisów. W efekcie zderzał się z obojętnymi reakcjami, a często po jego odejściu pracownicy zaraz zdejmowali kaski.

Zdecydował się więc podejść inaczej do sprawy. Następnym razem kiedy spotkał jakiś pracowników bez kasków na głowie pytał ich, czy kaski są niewygodne lub czy rozmiar jest niewłaściwy. Następnie przypominał im miłym tonem głosu, że kaski zostały zaprojektowane, żeby chronić ich przed urazami i zasugerował, że dobrze byłoby, gdyby je nosili będąc w pracy. W rezultacie więcej pracowników zaczęło stosować się do zaleceń bez urazy i niepotrzebnych emocji.

Na kartach historii znajdziesz tysiące przykładów na bezcelowość krytyki. Na przykład słynna kłótnia pomiędzy Theodorem Rooseveltem a prezydentem Taftem - kłótnia, która podzieliła Partię Republikańską, wprowadziła Woodrowa Wilsona do Białego Domu i zapisała się grubą, znaczącą linią na kartach I Wojny Światowej mając wpływ na dalszy bieg historii. Przyjrzyjmy się pokrótce tym zdarzeniom. Kiedy Theodore Roosevelt opuścił Biały Dom w 1908 r., poparł Tafta, który został wówczas wybrany na prezydenta. Potem Theodore Roosevelt wyjechał do Afryki polować na lwy. Kiedy wrócił, wściekł się. Potępił Tafta za jego konserwatyzm, a próbując zapewnić sobie nominację do trzeciej kadencji założył partię Bull Moose i niemal zniszczył G.O.P. W wyborach, które nastąpiły później, William Howard Taft i Partia Republikańska wygrali tylko w dwóch stanach - Vermont i Utah. Była to największa porażka jakiej kiedykolwiek doświadczyła ta partia.

Theodor Roosevelt obwinił o to Tafta, lecz czy prezydent Taft obwinił siebie? Oczywiście, że nie. Ze łzami w oczach powiedział: "Nie wiem, co mógłbym zrobić inaczej, niż to, co do tej pory robiłem."

Kto więc ponosi winę? Roosevelt czy Taft? Szczerze mówiąc - nie wiem i nie obchodzi mnie to. Chcę jedynie zwrócić uwagę na to, że krytyka Theodora Roosevelta nie przekonała Tafta, że ten jest w błędzie. Zmusiła go jedynie do próby usprawiedliwiania się i powtarzania ze łzami "Nie wiem, co mógłbym zrobić inaczej, niż to, co do tej pory robiłem."

Albo weźmy aferę naftową Teapot Dome. We wczesnych latach dwudziestych XX wieku prasa huczała na ten temat. Sprawa wstrząsnęła narodem! Żaden z żyjących wówczas ludzi nie przypominał sobie, by kiedykolwiek wcześniej wydarzyło się coś podobnego w amerykańskim życiu publicznym. Oto nagie fakty tej afery: Albert B. Fall, sekretarz spraw wewnętrznych w gabinecie prezydenta Hardinga, został powołany do zarządzania dzierżawą rządowych rezerw ropy naftowej w Elk Hill i Teapot Dome – zasobów przeznaczonych na przyszłe potrzeby Marynarki Wojennej. Czy sekretarz Fall dopuścił do przetargu? W żadnym razie. Całą, tłustą i lukratywną umowę przekazał bezpośrednio swojemu przyjacielowi Edwardowi L. Doheny'emu. Co natomiast zrobił Doheny? Dał sekretarzowi Fallowi to, co łaskawie nazwał „pożyczką” w wysokości stu tysięcy dolarów. Następnie Fall bezceremonialnie nakazał wysłanie oddziałów piechoty morskiej USA do tego rejonu, aby przegonić konkurencyjne firmy, których szyby wydobywcze na pobliskich działkach wysysały ropę z rezerw Elk Hill. Ci wyparci konkurenci, przegonieni z bronią i bagnetami, natychmiast udali się do sądu – i tak wybuchła afera Teapot Dome. Smród wywołany tym skandalem niemal zrujnował administrację Hardinga, zniesmaczył cały naród, zagroził istnieniu Partii Republikańskiej i zaprowadził Alberta B. Falla za kratki.

Fall został surowo potępiony – potępiony tak, jak niewielu ludzi w życiu

WYDAWCA POLECA

Tę oraz wiele innych książek dostępnych w formie audio i ebooka znajdziesz na www.audiobooki.love

