

INHOUD

Voorwoord	7
Inleiding	11
1 Hoe je prettiger met mensen omgaat	17
2 Hoe je ervoor zorgt dat iedereen je mag	27
3 Hoe je anderen van jouw ideeën overtuigt	43
4 Leiderschap: hoe je verandering in gang zet zonder weerstand of wrovel	69
Alle principes op een rijtje	85

VOORWOORD

HOE DALE CARNEGIE TÓCH GELIJK KREEG

How to Win Friends and Influence People van Dale Carnegie is het archetypische ‘self-improvement’-boek. Pagina na pagina vertelt Carnegie – die het van arme boerenzoon, via geslaagde verkoper en berooide acteur, tot succesvolle cursusleider schopte – over de principes van effectieve intermenselijke communicatie.

Carnegie verkocht bij leven al ruim vijf miljoen exemplaren. En nog altijd is het een bestseller. Maar door academici wordt het met de nodige scepsis bekeken. Niet zo gek, want de auteur onderbouwt zijn boude claims vooral met anekdotes over beroemde leiders en persoonlijke ervaringen.

Psychologen Tessa Basford en Andrea Molberg namen in 2013 de moeite om te bestuderen in hoeverre Carnegies claims de afgelopen decennia wetenschappelijke bijval hebben gekregen. Ze hielden negen van zijn principes op het gebied van leiderschap tegen het licht:

1. Begin met complimenten en waardering. Dit blijkt in het algemeen een wijs advies, stellen de onderzoekers. Leiders worden dan onder meer sympathieker gevonden.

2. Wijs alleen indirect op de fouten van anderen. Onderzoek laat zien dat het vermijden van kritiek én het al te bot laten blijken van je afkeuring, beide minder goed werken. Punt voor Carnegie.
3. Praat eerst over je eigen fouten voordat je de ander bekritiseert. Ook goed advies. Basford en Molberg vonden onder meer dat het tonen van bescheidenheid en nederigheid leiders effectiever maakt.
4. Stel vragen in plaats van directe orders te geven. Dit heeft voor- en nadelen. Medewerkers ervaren vragen als beleefder en voelen zich minder bedreigd. Maar of het ook tot meer resultaat leidt dan directe orders, is niet duidelijk.
5. Voorkom dat de ander gezichtsverlies lijdt. Geef bijvoorbeeld alleen kritiek onder vier ogen. De onderzoekers vonden aardig wat empirisch bewijs voor dit principe.
6. Prijs iedere verbetering, ook de kleinste. Toon oprechte, ruimhartige waardering. Goed advies. Decennia van onderzoek naar leren en veranderen laten zien dat het sociaal belonen van gewenst gedrag effectief is.
7. Geef de ander een goede reputatie die hij wil behouden. Research laat zien dat het communiceren van hoge verwachtingen vaak leidt tot betere prestaties.

8. Moedig mensen aan. Presenteer fouten als eenvoudig te herstellen. Ook hier zit Carnegie in de juiste richting. Aanmoediging leidt tot meer zelfvertrouwen bij medewerkers en tot hogere prestaties.
9. Zorg dat de ander graag doet wat jij voorstelt. Laat zien wat de ander persoonlijk wint bij jouw voorstel, zegt Carnegie. Niet altijd waar, blijkt uit onderzoek. Soms is het effectiever om te melden wat de ander verliest als hij jouw advies niet opvolgt.

Geen slechte score voor een managementboek dat over niet al te lange tijd zijn negentigjarig bestaan viert. En reden genoeg om je opnieuw of voor het eerst te verdiepen in de ideeën van Dale Carnegie.

Ben Tiggelaar

INLEIDING

How to Win Friends and Influence People, in het Nederlands verschenen als *Hoe je vrienden maakt en mensen beïnvloedt*, verscheen voor het eerst in 1936 in een oplage van vijfduizend exemplaren. Tot verbazing van de auteur en zijn uitgever, Simon & Schuster, was het boek direct een succes. In enkele maanden werd het zestien keer herdrukt en verdiende de auteur er 125.000 dollar mee, wat nu zou neerkomen op bijna 2,5 miljoen dollar. Sindsdien zijn er van de verschillende edities en vertalingen wereldwijd meer dan dertig miljoen exemplaren verkocht. Volgens *TIME* is het een van de invloedrijkste businessboeken aller tijden. Het Amerikaanse tijdschrift stelde een lijst samen van vijfentwintig boeken die onze ideeën over leiderschap en zakendoen voorgoed hebben veranderd. Tussen klassiekers als *De One Minute Manager* van Kenneth Blanchard en Spencer Johnson (1982), *De 7 eigenschappen van effectief leiderschap* van Stephen R. Covey (1989) en *Emotionele intelligentie* van Daniel Goleman (1995) is *How to Win Friends and Influence People* met afstand het oudste boek op die lijst.

Dale Carnegie (1888-1955) richtte in 1912 het Dale Carnegie Center for Excellence op, waar hij cursussen spreken in het openbaar gaf. Hij leerde vertegenwoordigers en zakenlieden de fijne kneepjes van een goed verkooppraatje of een overtuigende presentatie. Zijn cursussen waren

zo populair dat Carnegie in korte tijd uitgroeide tot een expert op het gebied van management en communicatie – en dat terwijl hij zelf geen enkele ervaring had in het bedrijfsleven. Carnegie was namelijk eigen baas; tegenwoordig zouden we hem een zzp'er noemen.

In de jaren die volgden drong het tot hem door dat zijn cursisten vooral wilden leren hoe ze in het dagelijks leven met andere mensen moesten omgaan. Een grootschalig onderzoek uit die tijd toonde aan dat succes maar voor 15 procent bepaald wordt door kennis en voor 85 procent door persoonlijkheid en leiderschapskwaliteiten. Met andere woorden: de beste posities gaan naar werknemers die het vermogen hebben om anderen te enthousiasmeren en te overtuigen van ideeën of een visie. Hoe zorg je ervoor dat mensen je mogen? Hoe kun je ze beter leren begrijpen? Wat moet je doen om anderen aan jouw kant te krijgen? Omdat er geen handboek over menselijke relaties bestond, besloot Carnegie er zelf een te schrijven.

Hij las alles wat hij maar over het onderwerp kon vinden: van columns tot rechtbankverslagen, van de werken van filosofen uit de Oudheid en die van hedendaagse psychologen tot biografieën van politiek leiders, zoals Julius Caesar en Napoleon. Hij interviewde mensen die uitblonken in hun vak en vroeg zijn cursisten om hun ervaringen met hem te delen. Zo werden duizenden zakenmannen en -vrouwen proefkonijnen in een grootschalig en langdurig onderzoek naar menselijke relaties. Daardoor hebben de voorbeelden die Carnegie in zijn boek aanhaalt af en toe een anekdotisch karakter.

Toen *How to Win Friends and Influence People* verscheen, verkeerde Amerika in een diepe crisis. De Beurskrach van 1929 had het land in een langdurige economische malaise gestort. Met een werkloosheidspercentage

van bijna 17 procent – in de steden had zelfs één op de vijf mensen geen werk – vreesden veel werknemers voor hun baan. Iedereen kon wel wat goed advies en ‘vrienden’ op de juiste plekken gebruiken. Van de doem die over het land hing, is in het boek niets te merken. De boodschap in *How to Win Friends and Influence People* is er een van optimisme en vertrouwen. Zoals *The Saturday Evening Post* in 1937 schrijft: ‘Dale Carnegie verkoopt zijn lezers waar ze naar snakken: hoop.’

Veel van zijn adviezen draaien om motivatie, vertrouwen, bevestiging en de kracht van positief denken. Dat zijn termen die we ook tegenkomen in zelfhulpboeken. In dat opzicht kan Carnegies boek beschouwd worden als een voorloper van dit genre, al zou de positieve psychologie pas in de jaren vijftig en zestig ontstaan. Kennis van menselijk gedrag en potentieel putte de auteur vooral uit het gedachtegoed van William James, grondlegger van de moderne psychologie, het behaviorisme van B.F. Skinner en Sigmund Freuds psychoanalyse. Zijn ideeën over leiderschap vergaarde hij bij de grote politiek leiders en zakenmannen van die tijd, zoals Benjamin Franklin, Theodore Roosevelt, Andrew Carnegie (geen familie) en Henry Ford. Daaruit komen principes voort als: moedig werknemers aan, dan presteren ze beter; deel geen bevelen uit, maar doe hun suggesties aan de hand; luister naar de mensen op de werkvloer en geef ze vooral de ruimte om fouten te maken en daarvan te leren. Best revolutionair voor een tijd waarin de afstand tussen de directie en de werknemers vergeleken met nu immens was.

Dat Carnegie met zijn coachende leiderschapsstijl zijn tijd ver vooruit was, is misschien een van de redenen dat *How to Win Friends and Influence People* steeds nieuwe generaties lezers weet aan te spreken. Uiteraard is er

sinds 1936 veel veranderd, wat valt af te lezen aan de sfeer van vroeger die sommige van Carnegies voorbeelden ademen. Destijds waren de politiek en de zakenwereld mannenbolwerken; tegenwoordig zien we meer vrouwen op hoge posities. Iemand als Sheryl Sandberg, topvrouw van Facebook, vindt dat vrouwen zich meer moeten laten gelden op de werkvloer. Anderen aan het woord laten en ideeën niet opeisen als ze uit jouw koker komen, twee principes die Carnegie propageert, helpen daar in haar ogen niet bij en zijn juist een exponent van die typisch vrouwelijke neiging tot bescheidenheid.

Streefden werknemers tijdens de Grote Depressie naar een vaste baan en was een levenslange betrekking geen uitzondering, tegenwoordig werken veel mensen in freelancefuncties of als flexwerker. Werknemers die hun hele leven voor één baas werken zijn schaars. De aard van ons werk verandert in een hoog tempo, net als de manier waarop we communiceren. Maar ook anno nu blijven goede relaties ('vrienden') en een netwerk essentieel voor wie naar werk zoekt. En ook nu krijgen mensen die in staat zijn hun ideeën voor het voetlicht te brengen en anderen te overtuigen en inspireren meer voor elkaar.

Het instituut dat Carnegie in 1912 oprichtte is tegenwoordig een wereldwijd opererend bedrijf met zo'n tweehonderd vestigingen in ruim tachtig landen. Het mag vierhonderd van de Fortune 500-ondernemingen tot zijn klanten rekenen en heeft aan zo'n acht miljoen cursisten een diploma uitgereikt. Een van hen is Warren Buffett, een van de rijkste mannen ter wereld en een groot voorbeeld voor onder anderen Bill Gates en Mark Zuckerberg. Zijn universiteitsdiploma's prijken niet aan de muur van zijn kantoor, maar het getuigschrift dat hij in 1952 van zijn Carnegie-training ontving is er wel te vinden. 'Het

heeft mijn leven veranderd. Aan de cursus spreken in het openbaar heb ik mijn succes te danken. Als je mensen mee wilt krijgen in een visie of ze iets wilt verkopen, dan moet je ze overtuigen. Goede sociale en communicatieve vaardigheden zijn ongelooflijk belangrijk. Daarin kunnen we ons allemaal verbeteren.’

De kleine Carnegie zet dertig principes uiteen waarmee je prettiger met mensen leert omgaan en je invloed vergroot. Ze zijn gebaseerd op de editie uit 2012, uitgegeven door Vermillion. Tijdens zijn leven bracht Dale Carnegie verbeteringen aan in de tekst van *How to Win Friends and Influence People* als hij dat nodig vond. Ook na zijn dood is Carnegies beroemde boek regelmatig herzien en aangevuld met voorbeelden die beter aansluiten bij de veranderende behoeften van een groot publiek, waarbij zijn originele stem en krachtige boodschap behouden zijn gebleven.

HOE JE PRETTIGER MET MENSEN OMGAAT

Waarom fouten toegeven zo moeilijk is

Al Capone, de gevreesde maffiabaas uit Chicago, verdiende in de jaren twintig van de vorige eeuw een vermogen met illegale drankhandel, afpersing en de exploitatie van gokhuizen en bordelen. Op het hoogtepunt van zijn misdaadcarrière haalde hij met zijn imperium jaarlijks zo'n honderd miljoen dollar op. Capone zou met zijn bende verantwoordelijk zijn geweest voor tientallen moorden en bomaanslagen. Hij maakte er geen geheim van dat hij de wet overtrad en overheidsdienaren omkocht, maar dat deed hij, zo beweerde hij, om zijn landgenoten te helpen aan iets waar zij naar snakten: alcohol. Sinds er in 1920 een wet was aangenomen die de productie en verkoop van alcohol verbod, waren de Verenigde Staten drooggelegd.

Toen Capone in 1932 werd veroordeeld en achter de tralies verdween, klaagde hij dat hij de beste jaren van zijn leven had gegeven voor de pleziertjes van zijn medemensen. En wat had hij, de grote weldoener, in ruil daarvoor gekregen? Niets anders dan minachting van het publiek. Het was oneerlijk, vond Capone.

Voor zijn onderzoek naar menselijk gedrag correspondeerde Carnegie met Lewis Lawes, die eenentwintig jaar directeur was van de beruchte Sing Sing-gevangenis in de staat New York. Hij herkende het gedrag van Capone.