

SILA INNYCH





# SILA INNYCH

O zdumiewających następstwach  
wpływu innych ludzi na ciebie  
– od sali konferencyjnej do sypialni –  
oraz co z tym zrobić.

Tytuł oryginału:  
*The power of the other*

Przekład: Ryszard Zajączkowski

Redakcja i korekta: Barbara Nowak

Projekt okładki i skład: RED Paweł Brankiewicz

Copyright © 2016 by Dr Henry Cloud

Copyright for the Polish edition © 2018 by Oficyna Wydawnicza LOGOS

Wszelkie prawa zastrzeżone.  
Kopiowanie, powielanie, odczytywanie  
w środkach publicznego przekazu dozwolone  
po pisemnym uzgodnieniu z wydawcą.  
W sprawie zezwoleń należy zwracać się do

Oficyny Wydawniczej  
LOGOS  
01-913 Warszawa  
ul. Szekspira 4/386  
tel. (22) 793 09 04  
tel. kom. 609 680 132  
e-mail: [logos@logos.warszawa.pl](mailto:logos@logos.warszawa.pl)  
[www.logos.warszawa.pl](http://www.logos.warszawa.pl)

ISBN 978-83-63488-74-1

TE KSIĄŻKĘ DEDYKUJĘ  
WSZYSTKIM „INNYM”,  
KTÓRYCH SIŁA OCALIŁA  
I WZBOGACIŁA MOJE ŻYCIE.  
BĘDĘ IM ZAWSZE Wdzięczny.



# SPIS TREŚCI

ROZDZIAŁ PIERWSZY: Zapomniana prawda .....	9
ROZDZIAŁ DRUGI: Nauka o więziach .....	19
ROZDZIAŁ TRZECI: Cztery narożniki pola relacji .....	35
ROZDZIAŁ CZWARTY: Idź do czwartego narożnika .....	61
ROZDZIAŁ PIĄTY: Paliwo dla wysokiej wydajności .....	81
ROZDZIAŁ SZÓSTY: Wolność i kontrola .....	101
ROZDZIAŁ SIÓDMY: Wolność wymaga odpowiedzialności .....	115
ROZDZIAŁ ÓSMY: Unieszkodliwienie bestii .....	143
ROZDZIAŁ DZIEWIĄTY: Odpowiedni rodzaj motywacji .....	159
ROZDZIAŁ DZIESIĄTY: Wprowadź do środka to, co na zewnątrz .....	181
ROZDZIAŁ JEDENASTY: Trójkąt bermudzki relacji .....	203
ROZDZIAŁ DWUNASTY: Zaufanie .....	215
ZAKOŃCZENIE: Sympatyczni faceci nie są na mecie ostatni .....	233
Podziękowania .....	239





## ROZDZIAŁ PIERWSZY

# ZAPOMNIANA PRAWDA

Ludzkie możliwości, twoje możliwości mają granice. Czy na pewno?

Tej właśnie kwestii jest poświęcona książka. Nie pytamy o to, czy istnieją granice w ogóle, gdyż na takie pytanie raczej nie ma wiarygodnej odpowiedzi. A poza tym kto wie, jakie są prawdziwe granice możliwości człowieka? Za każdym razem, gdy ktoś dokonuje wyczynu, o którym sądzimy, że jest kresem ludzkich możliwości, ktoś inny pokonuje tę barierę. Granica, którą uznaliśmy za nieprzekraczalną, zawsze może zostać przesunięta. Dotyczy to nas wszystkich.

Skupimy się na tym, jak i dlaczego niektórzy ludzie są w stanie przekroczyć te granice. W mojej pracy z kadrami kierowniczymi i sprawnie funkcjonującymi organizacjami, mającymi znaczące dokonania, zwracamy uwagę na dwa aspekty zagadnienia.

Pierwszy dotyczy niektórych ograniczeń, napotykanych przez moich klientów. Zdają oni sobie sprawę, że ograniczać ich może przyjęty schemat postępowania, przeszkoda, dylemat, wyzwanie przywódcze, konflikt, własna słabość lub inny problem – coś, co staje im

na drodze, blokuje rozwój biznesu, rujnuje plany na przyszłość lub nawet zagraża życiu. Coś ich ogranicza... Nawet jeśli nie wiedzą dokładnie, co.

Drugi w ogóle nie dotyczy istniejącego problemu lub przeszkody. Jest tylko pragnienie, aby być lepszym, wznieść się ponad obecny poziom, mieć więcej lub dokonać więcej. Zwiększyć potencjał, dojść do większej wydajności, osiągnąć większe zyski, mieć więcej energii, więcej przyjemności, większe znaczenie, więcej miłości... więcej radości. Ci klienci wiedzą, że mogą więcej, w biznesie lub w życiu. I do tego dążą.

Być może już zidentyfikowałeś problem niepozwalający ci wejść na wyższy poziom, stać się bardziej skutecznym, lub po prostu chcesz się upewnić, że doszedłeś na tyle daleko, na ile mogłeś. W obu przypadkach pragniesz przekroczyć obecne granice, zmienić aktualną rzeczywistość. Jak tego dokonać? Właśnie to jest tematem książki: *co sprawia, że stajemy się lepsi, że poszerzamy granice własnych możliwości*.

Mam dobrą wiadomość: nie jest to tajemnica. Wiemy, jak to osiągnąć. Ty też możesz się tego nauczyć.

## WIĘCEJ, GDY NIE MA WIĘCEJ

---

Każdy, kto zostaje członkiem sił specjalnych marynarki wojennej Stanów Zjednoczonych (United States Navy Sea, Air and Land, w skrócie SEAL), wie, że nie wygrywa losu na loterii. W jednym z najbardziej skutecznych procesów selekcji na świecie wszyscy muszą na to ciężko zapracować. Ci najlepsi z najlepszych ochotników muszą być najlepszymi z najlepszych na każdym etapie rekrutacji. Nie ma ulg.

Muszą działać profesjonalnie, zgodnie z zasadami prawdziwej merytokracji.

Trzeba przejść wiele etapów i zdobyć wiele kwalifikacji, aby dojść do końcowych etapów procesu selekcji. Po zakończeniu szkolenia obejmującego podstawowy kurs niszczenia podwodnego BUDS (Basic Underwater Demolition SEAL) przyszli członkowie SEAL muszą przejść specjalistyczny program treningowy i zaliczyć najważniejszy test, zwany Hell Week (piekielny tydzień). Jest to zestaw wyczerpujących ćwiczeń wymagających najwyższej sprawności fizycznej i odporności psychicznej, zmuszających tych wybrańców do przekraczania absolutnych granic wytrzymałości.

Trwanie w zimnej wodzie w stanie bliskim hipotermii, przepływanie długich dystansów w warunkach ograniczenia snu oraz intensywny wysiłek fizyczny powodują, że ponad dwie trzecie kandydatów nie przechodzi całego programu treningowego. Pamiętaj, że są najlepszymi z najlepszych. Finalny „dzwonek” sygnalizuje, że zrezygnowali. Ale właściwie rzadko się poddają i rozpaczliwie dążą do celu. Ich ciało i umysł sięgnęły granic swoich możliwości. Nie ma już z czego zrezygnować, nie da się być lepszym. Niezależnie od tego, czy jest to ból fizyczny, wyczerpanie psychiczne, czy jedno i drugie, większości kandydatów zaczyna brakować zasobów siły, dzięki której przekroczyliby własne granice i dobrnęli do kolejnego, najtrudniejszego etapu. Dopiero po jego przejściu stają się członkami SEAL. Cały proces selekcji polega na tym, aby dokładnie rozpoznać te granice, dowiedzieć się, kto może je przekroczyć, a kto nie. Ci, którym się udaje przesunąć granice własnej wytrzymałości, są wysyłani do zadań bojowych wymagających ciągłego przekraczania własnych granic. Życie lub śmierć, zwycięstwo lub klęska zależą od tej właśnie zdolności.

Mój szwagier Mark był członkiem Navy SEAL. Przeszedł z powodzeniem trening BUDS. Widziałem w nim brata, którego mi zawsze brakowało (mam dwie siostry); brata, jakiego chce mieć

każde dziecko. Uwielbiałem słuchać jego opowieści (o tym, o czym mógł mi opowiedzieć bez konieczności wyeliminowania mnie spośród żywych). Mówił o niezwykłych wyczynach jego i kolegów: wyskakiwanie z samolotu na szalonych wysokościach, lądowanie na środku oceanu gdzieś na końcu świata i od razu zakładanie bojowego rynsztunku, krótka drzemka w wodach oceanu i zajęcie nocą statku wroga, w całkowitych ciemnościach. A po tym wszystkim dopytywanie się „Więc co jest na lunch”? Zwyczajne pytanie. Tak jakby to był kolejny dzień w zwykłej pracy. Rutynowe akcje, w których żaden z nas, zwykłych śmiertelników, by nie przetrwał. Niesamowite.

Straciliśmy Marka podczas wojny w Iraku. Zginął jak bohater, robiąc dokładnie to, co kochał: dzięki nabytym umiejętnościom wraz ze swoimi towarzyszami walczył o nasz kraj i przywracał bezpieczeństwo ludziom pojmanym przez terrorystów. Jego śmierć była ciosem dla wszystkich, którzy go kochali i podziwiali. Mieliśmy głębokie uznanie dla jego poświęcenia. Zostawił żonę i nowo narodzone dziecko, całą rodzinę i wielu przyjaciół.

Po śmierci Marka poznałem jego kolegów i towarzyszy z SEAL. Większość z nich walczyła wraz z nim w Afganistanie i w Iraku. Opowiadali o odwadze Marka, o jego umiejętnościach, osobowości, zapale. Kochał życie i pozostawił ślad w życiu wielu osób. Byliśmy wielką społecznością ludzi, na których wywarł ogromny wpływ. Pograżeni w żalu po nim, mając go w pamięci i świętując w smutku jego odejście, dzieliliśmy się wspomnieniami i opowieściami.

W kilka dni po śmierci Marka usłyszałem od jednego z członków jego załogi opowieść, która odnosi się do tematu książki. Stanowi doskonały przykład tego, jak pokonuje się własne granice.

Jego kolega z drużyny, nazwijmy go Bryce, przepłynął już w oceanie podczas Hell Week długi dystans i od mety dzielił go krótki ostatni odcinek. Mark już zakończył trening. Przeszedł test Hell Week i wiedział, że zostanie jednym z komandosów SEAL. Stał na

skałach nad wodą, z entuzjazmem obserwując, jak jego kumple zmierzają do celu.

I wtedy Bryce „zderzył się ze ścianą”. Ciało odmówiło mu posłuszeństwa. To był koniec. Nic nie mógł zrobić. Próbował walczyć, ale jego ciało go nie słuchało.

Może widzisz w tym podobieństwo do sytuacji, w której sam się kiedyś znalazłeś. Jeśli kiedykolwiek byłeś na siłowni i podnosiłeś ciężary tyle razy, że ręce ostatecznie odmówiły ci posłuszeństwa, nie dałeś już rady podnieść ciężarów ten jeden raz więcej. Za żadną cenę nie mogłeś zmusić się do wysiłku.

Właśnie to spotkało Bryce’a, gdy zaczął tonąć w zimnej wodzie oceanu, pozbawiony energii i siły, żeby płynąć dalej.

Walczył, ale ciało go zawiodło. Nie był zdolny wykonać choćby jednego ruchu.

Wyobraź sobie tę chwilę: lata ćwiczeń, mordercze treningi, całe to poświęcenie... wszystko na nic. Widział, jak jego marzenia toną razem z nim i umierają. Co czuł, wiedząc, że po tym wszystkim, co przeszedł i osiągnął, tak to się skończy? Jestem pewien, że w jego sercu gasł płomień, gdy ciało odmawiało posłuszeństwa. Ale wtedy...

Gdy już się prawie poddał i chciał wzywać pomocy, jego wzrok powędrował na brzeg oceanu. Stał tam Mark. Zobaczywszy Bryce’a, wznosił pięść w geście zwycięstwa i krzycząc, przesłał mu znak: „Dasz radę”. Ich wzrok się spotkał na kilka sekund i, jak opowiadał Bryce, wydarzyło się coś przedziwnego. Coś, co nie zależało od niego. Jego ciało dostało zastrzyku energii, jakby przeszło do innego wymiaru, do którego wcześniej nie miał dostępu. Zdołał wypłynąć na powierzchnię wody i płynąć dalej w kierunku mety. Udało mu się. Zakończył trening. Będzie jednym z SEAL.

To jest właśnie „siła innych”.

## TAJEMNICA I PEWNOŚĆ

---

Co się stało? Dlaczego samo spojrzenie i znak zwycięstwa pokazany przez przyjaciela przełamały opór stawiany przez ciało i umysł Bryce'a? Dlaczego jego ciało znów uniosło się nad powierzchnię wody, prawie automatycznie? Dlaczego jego ramiona i nogi nabrały siły?

W pewnym sensie do końca tego nie wiemy. Jakim sposobem coś tak niematerialnego, niewidzialnego i wręcz mistycznego jak emocjonalna więź z kumplem może równać się materialnemu, wymiernemu działaniu i dostarczyć ciału energii, pozwalającej pokonać wszelkie bariery? Doprawdy trudno to pojąć.

Przez stulecia filozofowie, psychologowie, teologowie i myśliciele głowili się nad problemem powiązań między umysłem i ciałem, czyli nad tym, że *niewidoczne* ma realny wpływ na *widoczne* i odwrotnie. Jednak jakkolwiek byśmy wyjaśniali te mechanizmy, zapomnianą, wręcz zlekceważoną prawdą jest to, że niewidzialne cechy relacji międzyludzkich, **więzi** między ludźmi, mają realną, namacalną i wymierną moc.

Ten proces zaczyna się już w dniu narodzin. Czy wiesz, że jeśli małe dzieci są nakarmione i syte, ale nie okazuje im się uczuć, pozbawia się je emocjonalnych więzi z opiekunem, a więc nie nawiązuje się z nimi bliskich relacji, to nie będą rozwijać się prawidłowo? Tylko dlatego, że zabrakło międzyludzkich więzi. Będą ważyć mniej, będą częściej chorować, a w ekstremalnych sytuacjach mogą wykazywać objawy fizycznego niedorozwoju: zbyt niski wzrost i przyrost masy ciała w stosunku do oczekiwanego. Ich potencjał fizyczny nie ujawni się w pełni.

Szkody spowodowane brakiem emocjonalnej więzi sięgają jeszcze głębiej. Nie ograniczają się tylko do tego, co widać na zewnątrz, rzec można – gołym okiem. Skan mózgu takich dzieci ukazuje

dosłownie czarne dziury w mózgu. W tych miejscach nie powstały neurony, a więc nie rozwinął się układ nerwowy; sieć neuronowa jest niekompletna. W badaniach naukowych stwierdzono, że dzieci pozbawione więzi emocjonalnych z innymi ludźmi często mają mniejsze mózgi. Właśnie dlatego obserwujemy u nich później nieodpowiednie zachowanie i problemy z wykorzystaniem w pełni swoich możliwości. Te dzieci starają się sprostać wymaganiom rzeczywistości, ale utrudnia im to niedobór niezbędnej sieci połączeń neuronowych. *A przyczyną tych trudności jest brak emocjonalnych więzi międzyludzkich.*

Człowiekowi są potrzebne takie więzi jeszcze przed narodzinami. Dosłownie od poczęcia aż do śmierci. Wzajemne związki z ludźmi, relacje, wpływają na funkcjonowanie fizyczne i umysłowe każdego z nas przez całe życie. Niewidzialna siła, siła innych, tworzy zarówno „oprzyrządowanie”, jak i „oprogramowanie” organizmu człowieka. Dzięki nim prawidłowo funkcjonuje i jest zdolny dokonać wielkich rzeczy, jest bardziej wydajny. Stwierdzono, że ludzie odnoszą sukces znacznie częściej, gdy mają silne wsparcie innych ludzi. Badania wykazują, że osoby starsze, które przeszły zawał serca lub udar mózgu, czują się o wiele lepiej, gdy dołączą do grupy wsparcia. Zmniejsza się też wtedy prawdopodobieństwo powtórnego zawału lub udaru. Są też badania dowodzące, że osoby, które czerpią siłę od innych, mają silniejszy układ odpornościowy, rzadziej chorują i szybciej wracają do zdrowia. Znamy wyniki badań dowodzące, że nawet jeśli niezdrowo się odżywasz, ale jesteś częścią wspólnoty połączonej bliskimi więziami, będziesz żył dłużej niż gdybyś izolował się od ludzi i jadł wyłącznie zdrową żywność. (Pełna zgoda!)

Możemy się zastanawiać, jak to się dzieje i dlaczego, i starać się zrozumieć ten fakt. Ale nie możemy już dłużej zaprzeczać faktom. Związki z innymi ludźmi wpływają na nasze życie, nasze dokonania, naszą wydajność. Kropka. W książce omówimy to zagadnienie i zastanowimy się, jak to rzeczywiście działa.

## DEBATA ODMIENNA OD DOTYCHCZASOWYCH

---

Jestem psychologiem, konsultantem do spraw przywództwa i trenerem. Z natury rzeczy moja praca koncentruje się na działalności człowieka. Staram się, by ludzie – jednostki, zespoły, organizacje – działali lepiej. Jeśli zdobywasz wiedzę na temat zwiększania własnych możliwości, zarówno w biznesie, jak i w życiu osobistym, być może już zauważyłeś, że rozmowa o tym, jak *my* lepiej działamy, zawsze dotyczy *ciebie*.

Usprawnij stosowane przez *ciebie* metody, *swoje* myślenie, strategię i umiejętności. Zdyscyplinuj *siebie*. Określ *swoje* cele, *swoje* zaangażowanie, *swoją* komunikację. Jest jeszcze wiele innych taktyk, strategii, kompetencji, które musisz poznać, opanować i stosować, oraz wiele umiejętności i zdolności, które musisz doskonalić, aby osiągnąć to, co chcesz. Krótko mówiąc, przesłanie brzmi: „Możesz to zrobić! Możesz uzyskać więcej, stając się coraz lepszym”. Ciągłe się ucz, stosuj tę wiedzę w praktyce, zmień sposób myślenia, zarządzaj inaczej niż dotąd. Odniesiesz sukces, doskonaląc siebie.

Pomyśl... To wszystko prawda. Mądrość i kompetencje są ważne. Są nam potrzebne nowe umiejętności, wiedza i zdolności. Musimy dążyć do tego, by stać się lepszą wersją samych siebie, jeśli chcemy działać wydajniej, dokonać więcej.

Ale czegoś brakuje na tej liście. To *rzeczywistość*.

Zapytaj kilka – albo więcej – osób o ich największe osiągnięcia i wyzwania, jakim sprostały, i znajdziesz jedną cechę wspólną: **zawsze był ktoś, kto sprawił, że stało się to możliwe.**

Zarówno najlepsze, jak i najgorsze czasy w twoim życiu zależały nie tylko od sytuacji na rynku czy w biznesie, a nawet nie od twoich umiejętności. Zależały także od tego, kto był wtedy przy tobie.



I w czasach dobrych, i w złych. Nie chodziło tylko o ciebie. Chodziło o innych, którzy znacząco wpływali na ciebie i na to, co robiłeś.

Książka ta prezentuje odmienne od reszty stanowisko w debacie na temat przywództwa, rozwoju człowieka, ukierunkowania na dokonania i osiąganie wysokiej wydajności. Chcę, by w tej debacie przestano kłaść nacisk tylko na *ciebie* (tzn. na to, jak ty sam możesz wpływać na swój rozwój). Należy uznać – pragnę to podkreślić – że *twoja wydajność jest potęgowana lub pomniejszana przez innych ludzi w twoim życiu*. Oni są źródłem siły. Większość porad dotyczących przywództwa i większość poradników biznesowych koncentruje się na tym, jak kierujesz innymi, jak działasz i jak uzyskujesz umiejętności i kompetencje, natomiast ta książka skupi się na ludziach – na tych innych – którzy wpływają na ciebie, oraz na tym, jak twoja siła – siła innego – z kolei wpływa na nich.

W rzeczywistości twoje powodzenie w życiu i w biznesie bezsprzecznie zależy nie tylko od tego, co robisz i jak to robisz, od twoich umiejętności i kompetencji, ale także od tego, kto robi to z *tobą* lub *dla ciebie*. Kto ci pomaga? Kto z tobą walczy? Kto cię wzmacnia, a kto hamuje i umniejsza twoją wartość? Ci ludzie dosłownie ciebie kreują, sprawiają, że jesteś tym, kim jesteś. Kto pomaga ci uzyskiwać te umiejętności i kompetencje? Kto ci w tym przeszkadza? Inni ludzie silnie wpływają na twoje życie, zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Siła innego czyni dobro lub zło. A jakim *rodzajem siły* wpływają inni na twoje życie i działanie? Czy będą ci pomagać w rozwoju, czy będą go hamować? To są pytania, którymi się zajmujemy.

Nie zmienisz tego, że siła innych będzie wpływać na twoje życie. Nie masz wyboru. Zawsze tak będzie. Masz jedynie wybór rodzaju siły. Ile razy doświadczałeś wpływu siły szefa, który chciał ci pomóc lub przeciwnie – udaremnić twoje starania bądź przeszkodzić w realizacji wizji? Pogłoska, raport, współpracownik, partner, inny członek zespołu mogą pomagać lub przeszkadzać. Ile razy widziałeś działanie

siły innych? Ile razy widziałeś, że jedna tylko osoba niszczy dobrą atmosferę w zespole, w kręgu przyjaciół, w rodzinie? I ile razy widziałeś, a może nawet sam tego doświadczyłeś, że sprawy przybrały dobry obrót, bo pojawiła się odpowiednia osoba? Inni ludzie odgrywają rolę na każdym kroku. Wpływają na ciebie w takim samym stopniu, jak ty wpływasz na nich.

To, jak wykorzystujesz tę siłę, decyduje o tym, czy wygrasz, czy przegrasz. O wszystkim decyduje to, komu ufasz, a komu nie wierzysz, co otrzymujesz od innych i jak sobie radzisz w relacjach z ludźmi. Możesz nie być mistrzem w rządzeniu ludźmi, ale możesz być mistrzem w wyborze ludzi i współpracy z nimi.

Gdy siła innych jest po twojej stronie, przekroczysz granice, które już napotkałeś na swojej drodze lub napotkasz w przyszłości.