



H E N R Y C L O U D

**THE POWER
OF THE OTHER:**

**The startling effect other people have on you,
from the boardroom to the bedroom and
beyond-and what to do about it**

Г Е Н Р И К Л А У Д

ПРОДАНО БОЛЕЕ 5 000 000 КОПИЙ КНИГ АВТОРА

**СИЛА
ДРУГИХ**

ОКРУЖЕНИЕ ОПРЕДЕЛЯЕТ НАС

БОМБОРА™

Москва 2018

УДК 65.01
ББК 65.290-2
К47

Dr. Henry Cloud

The Power of the Other: The Startling Effect Other People Have on You,
From the Boardroom to the Bedroom and Beyond – and What do Do About It

Copyright © 2016 by Dr. Henry Cloud. All rights reserved.

Published by arrangement with HarperBusiness,
an imprint of HarperCollins Publishers

Клауд, Генри.

К47 **Сила других. Окружение определяет нас / Генри Клауд ; [пер. с англ. И. Савиной]. – Москва : Эксмо, 2018. – 224 с. – (Top Business Awards).**

ISBN 978-5-04-089133-7

Многие люди продвинулись дальше, чем предполагали, поскольку кто-то другой считал, что они смогут это. У Генри Форда был Томас Эдисон. Марка Цукерберга учил Стив Джобс. У Билла Гейтса были Уоррен Баффет и Эд Робертс. На нашу эффективность и результаты огромное влияние оказывают «другие», присутствующие в нашей жизни. С помощью этой книги вы научитесь превосходить собственные результаты и делать больше, когда больше невозможно. Генри Клауд – консультант по вопросам лидерства, автор бестселлеров, проданных по всему миру более чем пять миллионов копий. Как консультант он работает с лидерами компаний, входящих в списки Fortune 25 и Fortune 500.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-089133-7

© Перевод. Савина И., 2017
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

*Эта книга посвящена всем «другим»,
чья сила спасала и обогащала мою жизнь.
Я всегда буду им признателен*

КНИГИ ГЕНРИ КЛАУДА:

Necessary Endings Integrity

Boundaries for Leaders

Boundaries

«Барьеры», Генри Клауд, Джон Таунсенд

The One-Life Solution

9 Things You Simply Must Do to Succeed in Love and Life

«9 принципов успеха в любви и жизни»

9 Things a Leader Must Do

«9 правил успешного лидера»

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Глава I</i>	
ПРАВДА, КОТОРОЙ ПРЕНЕБРЕГАЮТ	9
<i>Глава II</i>	
НАУКА СВЯЗИ.	18
<i>Глава III</i>	
ЧЕТЫРЕ УЧАСТКА СВЯЗИ	33
<i>Глава IV</i>	
ОТПРАВИТЬСЯ НА ЧЕТВЕРТЫЙ УЧАСТОК.	55
<i>Глава V</i>	
ТОПЛИВО ДЛЯ ВЫСОКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ	72
<i>Глава VI</i>	
СВОБОДА И КОНТРОЛЬ	89
<i>Глава VII</i>	
СВОБОДА ПОДРАЗУМЕВАЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.	99
<i>Глава VIII</i>	
РАЗЖАТЬ ЗУБЫ ЗВЕРЯ	121

<i>Глава IX</i>	
ПРАВИЛЬНЫЙ ТОЛЧОК	134
<i>Глава X</i>	
УСВОИТЬ: ПЕРЕНЕСТИ СНАРУЖИ ВНУТРИ	152
<i>Глава XI</i>	
БЕРМУДСКИЙ ТРЕУГОЛЬНИК ОТНОШЕНИЙ	169
<i>Глава XII</i>	
ДОВЕРИЕ	179
<i>Заключение</i>	
ХОРОШИЕ РЕБЯТА НЕ ПРИХОДЯТ ПОСЛЕДНИМИ	192
БЛАГОДАРНОСТЬ	197
ОБ АВТОРЕ	199
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	200

ГЛАВА I



ПРАВДА, КОТОРОЙ ПРЕНЕБРЕГАЮТ

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, ВАШИ РЕСУРСЫ И ВОЗМОЖНОСТИ «ВЫДАТЬ результат» имеют свои пределы. Так ли это?

В значительной степени именно этому вопросу посвящена данная книга. Даже не столько тому, *существуют* ли эти пределы, поскольку на него невозможно ответить. Кто знает, каковы в действительности пределы человеческих возможностей? Каждый раз, когда мы думаем, что человек достиг верхней границы, кто-то другой превосходит результат, который мы считали вершиной. То, что мы считаем пределом возможностей, вдруг оказывается преодоленным, что мы наблюдали и в своей жизни.

Но мы сосредоточимся на том, как и почему некоторые люди способны преодолевать свои границы. В моей работе с руководителями и высокоэффективными организациями мы задавались именно этим вопросом. Мы оценивали проблему в одном из двух форматов.

Первый касается некоторых *известных* клиентам ограничителей. Это шаблоны, препятствия, выборы и трудности лидерства, конфликты, слабость — словом, то, что встает на пути, блокируя желанное будущее, развитие бизнеса или даже угрожая жизни. *Что-то*, что ограничивает их... даже если они не знают наверняка, что это.

Второй формат не предполагает известных проблем или вообще каких-либо трудностей. Он подразумевает лишь желание

стать лучше, перерасти свой текущий уровень, иметь или делать *больше*: больше потенциала, больше прибыли, больше лошадиных сил, больше веселья, больше смысла, больше любви... больше радости. Эти клиенты знают, что могут получать больше от самих себя, от своего бизнеса, от своих жизней. И они хотят этого.

Возможно, вы уже определили для себя, какие препятствия не пускают вас на следующий уровень результативности, или же вы просто хотели бы понять, как далеко вы способны пройти. В обоих случаях вы хотите превзойти свой текущий уровень, свою нынешнюю реальность. То, как это можно сделать, как раз и является предметом данной книги: как мы становимся *лучше*, как мы становимся *больше*.

И есть хорошие новости: это не тайна. Мы знаем, как это происходит. Кроме того, вы можете этому научиться.

БОЛЬШЕ, КОГДА БОЛЬШЕ НЕВОЗМОЖНО

Когда моряки флота США становятся бойцами элитного подразделения «морских котиков», они не выигрывают этот статус в лотерею. Они зарабатывают право называться «универсальными солдатами» в одном из самых жестких отборочных процессов в мире. К концу тренировочной программы, называемой BUDS (базовый курс воздушно-десантной подготовки), будущие «котики» должны пройти тест из тестов — «адскую неделю», изнурительное испытание, требующее предельного — на грани абсолютного предела — физического и морального напряжения.

Испытание гипотермией в холодной воде, длительные заплывы в периоды лишения сна и другие тяжелейшие физические нагрузки — более двух третей кандидатов с программой не справляются. При этом что это лучшие из лучших. Большинство в конце концов «звонит в колокольчик», обозначая, что сдаются, что их тела и моральные ресурсы достигли пределов своих возможностей. Отдать больше нечего, сделать лучше невозможно. Будь то физическая боль, ментальное истощение или и то и другое, большинству кандидатов не хватает ресурсов, которые позволили бы

им преодолеть собственные границы и сделать следующий шаг, самый трудный и решающий, чтобы стать «морским котиком». Весь процесс отбора построен на том, чтобы четко выявить, где проходят эти границы, кого они останавливают, а кто может через них переступить. Люди, справляющиеся с задачей раздвигания границ, — это именно те, кого будут отправлять в сражения, требующие действовать за пределами нормального человеческого функционирования. Жизнь или смерть, победа или поражение зависят именно от этой их способности.

Мой зять Марк был «морским котиком». Он успешно прошел BUDS. Марк стал братом, которого у меня никогда не было (у меня две сестры), именно таким братом, которого хочет иметь каждый ребенок. Мне нравилось слушать его истории (те, которые он имел право мне рассказать, оставив после этого в живых) о выдающихся подвигах, которые он и его товарищи совершали изо дня в день: о прыжках с самолета на сумасшедшей высоте, о приземлении на поверхность океана в каких-то далеких странах, о переодевании в боевое снаряжение, о коротком восстановительном сне, о последующей высадке на вражеский корабль в темноте и о его захвате. После этого он как ни в чем не бывало спрашивал: «Что на обед?» — как будто рассказывал о заурядном рабочем дне, а не об испытаниях, которые большинство из нас не смогли бы выдержать, не говоря уже о том, чтобы преуспеть в них. Невероятно.

Мы потеряли Марка на войне в Ираке. Он погиб смертью героя, сражаясь за свою страну, спасая захваченных террористами людей. Это стало опустошительным ударом для всех нас, любивших его и восхищавшихся им. Мы испытывали глубокую признательность к таким, как он, людям, способным жертвовать собой. У него остались жена и маленькая дочь, вся наша большая семья и множество друзей, в чьих жизнях он сумел оставить след.

После его гибели мне довелось встречаться со многими членами его команды «котиков», его боевыми товарищами, сражавшимися с ним плечом к плечу в Афганистане и Ираке. Они рассказывали истории о смелости Марка, о его профессионализме, о его личности, его духе, о любви к жизни. Он оставил след во

многих-многих жизнях. Мы были единым большим сообществом тех, на кого он оказал влияние, скорбящими, вспоминающими, отдающими дань.

История имеет отношение к нашей теме, поскольку является одним из лучших известных мне примеров того, как раздвигаются пределы человеческих возможностей, как преодолеваются преграды, встающие на пути человека. В те дни после гибели Марка это хорошо проиллюстрировал один из членов его команды «морских котиков».

Его коллега, которого я буду называть Брайсом, во время «адской недели» завершал длительный морской заплыв перед финишем. Марк уже справился с этим заданием, он прошел финальное испытание и уже знал, что станет «морским котиком». Для него все закончилось, он стоял на скале, наблюдая, как к цели движутся его товарищи.

И именно тогда Брайс «уперся в стену».

Как он это описывал, в тот момент его тело просто отказалось двигаться дальше. Все было кончено. Не осталось ни капли сил. Он пытался заставить себя двигаться, но тело его не слушалось.

Может быть, вам хоть раз приходилось испытывать нечто подобное. Возможно, когда-нибудь в спортивном зале вы, вновь и вновь поднимая вес, добиваясь нужного количества повторов, доходили именно до этой точки: ваши руки отказывались действовать. Отдавать становилось нечего, невозможно было совершить усилие, которого хватило бы еще на один повтор.

Именно на таком ощущении в какой-то момент поймал себя Брайс, начавший тонуть в холодной воде, абсолютно лишенный сил, энергии, способности продвинуться хотя бы на ярд. Как он ни старался, как ни напрягался, его тело и его навыки оставили его.

Представьте себе этот момент: все годы тренировок и испытаний, все принесенные жертвы — все это должно было вот-вот пойти прахом. Он ясно видел, как вместе с ним тонут его мечты. Как он, прошедший через все, через что он прошел, чтобы дойти до заветной цели, должно быть, чувствовал себя?! Свет начал меркнуть для него, в то время как тело отказывалось повиноваться. До тех пор, пока...

Когда он уже был близок к тому, чтобы позвать на помощь и дать сигнал, что прекращает состязание, он увидел стоявшего на берегу Марка. Тот тоже заметил его, и радостные жесты и выкрики Марка стали для Брайса знаком, что «он тоже сможет это сделать». Их взгляды на несколько секунд встретились, и, как описывал это Брайс, *что-то* произошло. *Что-то помимо его воли.* Его тело переключилось на другую передачу, на другой режим, к которому у него прежде не было доступа. Он сумел снова выбраться на поверхность ледяной воды и доплыть до финишной черты. Он это сделал. Он финишировал. Он стал «морским котиком».

В этом была «сила другого».

ТАЙНА И НЕСОМНЕННЫЙ ФАКТ

Что произошло? Почему взгляд и радостные жесты друга оказались способны вывести Брайса за его физические и ментальные пределы? Почему его тело вновь поднялось на поверхность воды, практически на автопилоте? Почему его руки и ноги сумели *больше*, чем могли ранее?

Мы этого не знаем наверняка. Как может что-то столь нематериальное, невидимое и мистическое, как эмоциональная связь с приятелем, привести к столь материальному, измеримому и физическому эффекту, как восполнение телесных сил? Точного ответа на этот вопрос нет.

На протяжении веков философы, теологи и мыслители бились над разгадкой тайны под названием «психосоматика» — неувимой связи между телом и душой, когда *невидимое* оказывает реальное воздействие на *видимое* и наоборот. Но, как бы мы ни объясняли эти механизмы, непризнанная правда состоит в том, что невидимые нити отношений, *связь* между людьми имеют реальную, осязаемую и измеряемую силу.

Все начинается при рождении. Знали ли вы о том, что, если кормить ребенка, но при этом лишать его родственного тепла, привязанности и контакта, он не будет развиваться как должно?

Всего лишь из-за отсутствия родственной привязанности. Его вес будет меньше нормы, он будет больше болеть и в экстремальных вариантах может развиваться синдром, называемый задержкой в развитии. Такие дети упираются в ограничения. Они не растут в соответствии со своим физическим потенциалом.

Ущерб от дефицита родственного тепла бывает даже еще более глубоким. Он выражается не только в признаках, которые мы можем наблюдать со стороны. Если посмотреть на снимки мозга таких детей, как это делали многие исследователи, можно увидеть буквально черные зоны, где нейроны не сформировались, где неврологическая система не развилась; физическая картина их мозга неполноценна. Пережившие такое лишение дети также часто имеют мозг меньшего размера. Именно поэтому позднее мы видим проблемы с их поведением и с достижением результатов. Эти дети пытаются отвечать требованиям реальности, не имея необходимых для этого звеньев схемы. *И причина, по которой они сталкиваются с подобными ограничениями, – в отсутствии взаимоотношений, человеческих связей.*

Более того, необходимость такой связи возникает еще до рождения, буквально в утробе матери, и сопровождает нас до могилы. Отношения влияют на наше физическое и ментальное функционирование в течение всей жизни. Эта невидимая сила, сила другого способствует здоровой работе всех систем организма, позволяет добиваться лучших результатов в жизни. Исследования вновь и вновь подтверждают, что в достижении целей в гораздо большей степени преуспевают те люди, которые связаны с системой сильной человеческой поддержки. Исследования также показывают, что пожилые люди, пережившие сердечный приступ или инсульт, поправляются гораздо лучше, с меньшей вероятностью рецидивов, когда их патронирует группа поддержки. Другие исследования показывают, что люди, максимально использующие силу других, имеют более сильную иммунную систему, реже болеют, а если все-таки заболеют, то быстрее выздоравливают. Даже если вы не придерживаетесь принципов здорового питания, но являетесь частью тесного сообщества, вы проживете дольше, чем если будете есть здоровые продукты, пребывая в эмоциональной изоляции. (Скажем аминь!)

Мы можем удивляться тому, как и почему это происходит, пытаться это анализировать. Но мы больше не можем оспаривать тот факт, что это действительно происходит. Взаимоотношения влияют на жизнь и результаты деятельности — и точка. В этой книге давайте поговорим именно об этом, а также о том, как это в реальности работает.

ДРУГОЙ РАЗГОВОР

Я психолог, консультант по лидерству и коучингу. Моя деятельность сосредоточена на качестве работы человека, на том, как люди — отдельные личности, команды и организации — могли бы лучше справляться с поставленными задачами. Если вы изучаете вопрос повышения результативности, в бизнесе или в личной жизни, вы, наверное, заметили, что разговор о том, как *нам* справляться лучше, посвящен исключительно *вам*.

Улучшить *ваши* техники, *ваш* образ мыслей, *ваши* стратегии и навыки. Повысить *вашу* дисциплинированность. Прояснить *ваши* цели, *ваши* обязанности, *ваши* связи. Существует множество разных навыков, тактик, стратегий, компетенций, умений, которые вам стоит улучшить и развить, чтобы добиться этого. Коротко говоря, суть состоит в следующем: «Вы можете это сделать! Вы можете получать больше, становясь лучше». Больше учитесь, занимайтесь делом, меняйте образ мышления, ищите новые пути. Вы можете преуспеть, став лучшей версией себя самого.

Представляете, все это правда. Здравый смысл и компетентность очень важны. Нам действительно нужны новые навыки, знания и способности. Мы должны стремиться стать лучшей версией самих себя, чтобы делать лучше и быть больше, чем мы есть.

Но есть то, чего в этом перечне не хватает: *истины*.

Расспросите людей об их главных достижениях и преодоленных препятствиях и обнаружите в их историях нечто общее: **на той стороне был кто-то еще, благодаря кому совершить это стало возможным.**