

## PUTEREA RELAȚIEI

Influența fabuloasă pe care ceilalți o au asupra ta  
și cum să o folosești în beneficiul tău!

DR. HENRY CLOUD

## CUPRINS

<b>CAPITOLUL UNU: ADEVĂRUL NEGLIJAT</b>	<b>11</b>
• <i>POȚI DA MAI MULT CÂND CREZI CĂ EȘTI LA LIMITĂ</i>	12
• <i>MISTERUL ȘI SIGURANȚA</i>	16
• <i>UN DISCURS DEOSEBIT</i>	18
<b>CAPITOLUL DOI: ȘTIINȚA RELAȚIILOR</b>	<b>21</b>
• <i>GEOMETRIA RELAȚIILOR</i>	24
• <i>DEMISTIFICAREA SCHIMBĂRII</i>	30
• <i>CONSTATĂRI INTERESANTE</i>	33
<b>CAPITOLUL TREI: CELE PATRU COLȚURI ALE RELAȚIILOR</b>	<b>37</b>
• <i>EȘECUL DE A PROSPERA</i>	39
• <i>ÎN CE SITUAȚIE EȘTI TU?</i>	40
• <i>POSIBILE LOCURI ÎN CARE TE POȚI AFLA</i>	41
• <i>COLȚUL NUMĂRUL UNU: DECONNECTAT</i>	41
• <i>BLOCAT ÎN COLȚUL UNU</i>	43
• <i>COLȚUL NUMĂRUL DOI: CONEXIUNEA PROASTĂ</i>	49

• CUM ARATĂ VIAȚA ÎN COLȚUL NUMĂRUL DOI	53
• COLȚUL TREI: SEDUCĂTOAREA FALSĂ „CONEXIUNE BUNĂ”	54
• CUM ARATĂ VIAȚA ÎN COLȚUL TREI	57
• SENSUL GIRATORIU DIN COLȚUL TREI	59

#### CAPITOLUL PATRU: DU-TE ÎN COLȚUL PATRU 61

• RELAȚIE ADEVĂRATĂ	62
• MASCA LIPSEI DE AUTENTICITATE	63
• DESCURAJARE	65
• UN PLAN DIFERIT	73
• DESCOPERĂ-ȚI NEVOILE	74

#### CAPITOLUL CINCI: STIMULENTUL PENTRU PERFORMANȚE ÎNALTE 79

• REÎNCĂRCAREA CU ENERGIE	85
• INFORMAȚIILE ȘI ÎNVĂȚAREA FURNIZEAZĂ ENERGIE	87
• ENERGIE BUNĂ	89
• LOVITURI DIFERITE	92
• SEMNALE DE AVERTIZARE TIMPURI	95

#### CAPITOLUL ȘASE: LIBERTATE ȘI CONTROL 99

• AUTOCONTROL	100
• O ÎNȚELEGERE MAI BUNĂ	104
• ECHILIBRUL ÎNTRE SPRIJIN ȘI LIBERTATE	109

#### CAPITOLUL ȘAPTE: LIBERTATEA NECESITĂ RESPONSABILITATE 113

• CUM AM SCOS-O LA CAPĂT	117
• RESPONSABILITATEA ȘI AȘTEPTĂRILE	121
• CONFRUNTARE ȘI REACȚII	123
• CREIERUL ȘI REACȚIILE	128
• SUGESTII UTILE ȘI FEZABILE	131

• CONSECINȚE DUREROASE	132
• PRACTICĂ ȘI REACȚII	135
• LIBERTATE, RESPONSABILITATE ȘI DRAGOSTE	136

#### CAPITOLUL OPT: ANIHILAREA BESTIEI 139

• SPIRALE DESCENDENTE	140
• POVESTEA CASEI DE PRODUCȚIE PIXAR	143
• CĂI ȘI MIJLOACE	149

#### CAPITOLUL NOUĂ: IMPULSUL DE CARE AI NEVOIE 155

• DESCHIDE-TE LARG SPRE LUME	156
• GÂNDEȘTE-TE LA O SURSĂ	158
• IMPULS	158
• OBIECTIVE DE ZECE ORI MAI ÎNDRĂZNEȚE	162
• CÂTE UN PAS PE RÂND	165
• SĂ LE PUNEM PE TOATE CAP LA CAP	175

#### CAPITOLUL ZECE: ADUCÂND ÎN INTERIOR CEEA CE ESTE ÎN EXTERIOR 177

• INTERIORIZARE	178
• NU ESTE VORBA DE TINE	182
• SCHIMBĂ CANALUL	185
• STRUCTURĂ	189

#### CAPITOLUL UNSPREZECE: TRIUNGHIUL BERMUDELOR PENTRU RELAȚII 197

• UN TRIO MORTAL	198
• SOLUȚIA	203

#### CAPITOLUL DOISPREZECE: ÎNCREDERE 209

• ÎNȚELEGERE	211
• INTENȚIE ȘI MOTIVE	216
• CAPACITATE	218

- CHARACTER 220
- EXPERIENȚĂ 222

Respect pentru oameni și țări

CONCLUZII: BĂIEȚII SIMPATICI NU  
TERMINĂ ULTIMII 225

MULȚUMIRI 231  
DESPRE AUTOR 233  
DESPRE EDITURĂ 237  
FINAL 240

## CAPITOLUL UNU

# ADEVĂRUL NEGLIJAT

Performanțele umane sunt limitate, inclusiv performanțele *tale*. Oare chiar așa să fie? În mare măsură, această întrebare reprezintă obiectul cărții de față. De fapt, întrebarea nu este dacă *există limite*, cât dacă nu cumva aceasta este o întrebare la care nu se poate oferi un răspuns unic, general valabil. În fond, cine știe care sunt limitele reale ale ființelor umane? De fiecare dată când credem că cineva a atins o limită, altcineva depășește ceea ce credeam că este maximul posibil. Ceea ce credem că este limita cunoscută trebuie mereu redefinit, chiar și pentru noi înșine.

Ne vom concentra în această carte asupra motivelor și modului în care unii oameni sunt capabili să depășească limitele. Când lucrez cu cadre de conducere și cu organizații de înaltă performanță, abordăm acest subiect sub două forme.

Prima formă implică o *limită cunoscută* clienților mei ca, de pildă, un model de lucru, un obstacol, o dilemă de

conducere sau o provocare, un conflict cu o persoană, o slăbiciune sau o dificultate – deci un lucru despre care ei știu că le stă în cale blocându-le viitorul dorit, afacerile sau chiar amenințându-le viețile. Ceva îi limitează, chiar dacă ei nu știu cu precizie despre ce este vorba.

A doua formă nu implică o problemă cunoscută, ci doar dorința de a evolua, de a se ridica peste nivelul actual, de a avea sau a face *mai mult*: mai mult potențial, mai mult profit, mai mulți cai putere, mai multă distracție, mai mult sens în viață, mai multă dragoste, mai multă bucurie. Acești clienți știu că pot da mai mult, că afacerile pot să le meargă mai bine sau că pot avea mai mult de la viață. Și vor să aibă mai mult.

Poate că ai identificat deja problema care te împiedică să treci la un nivel de performanță superior sau vrei să te asiguri că mergi cât de departe este posibil. În ambele situații, vrei să-ți depășești limitele actuale, realitatea curentă. Felul cum poți face asta este tocmai subiectul acestei cărți: **cum poți să devii mai bun, cum poți să ai mai mult.**

Și iată vestea bună: nu este vorba de niciun secret. Știm ce trebuie să se întâmple. Încă și mai bine, poți învăța și tu.

## POȚI DA MAI MULT CÂND CREZI CĂ EȘTI LA LIMITĂ

Când angajați ai Marinei SUA devin membri ai trupelor speciale (SEAL), ei nu câștigă la vreo loterie, ci participă la unul dintre cele mai dure procese de selecție din lume pe baza unor performanțe înalte și câștigă această competiție. Deoarece se selectează crema cremelor, înseamnă că cei aleși trebuie să fie cei mai buni dintre cei mai buni în fiecare etapă. Nu se fac

favoruri. Ei trebuie să lucreze într-un mediu bazat cu adevărat pe merite. Există multe etape, multe calificative și multe porți prin care trebuie să treacă înainte de a ajunge la stadiul final al procesului de selecție. Spre sfârșitul programului de instruire, numit BUDS (Basic Underwater Demolition SEAL), cei care aspiră să devină membri SEAL trebuie să treacă testul tuturor testelor – așa-numita săptămână de iad – un antrenament extrem de dur care solicită o rezistență fizică și psihică extremă și care îi împinge pe acești oameni, care au deja performanțe de vârf, să-și atingă limitele absolute. Ei trebuie să îndure o stare apropiată de hipotermie în apă rece, să înoate pe distanțe lungi fiind privați de somn, să suporte un stres fizic intens. Peste două treimi dintre ei nu rezistă acestor încercări. Și nu uitați, ei sunt cei mai buni dintre cei mai buni. Mulți dintre ei ajung să semnaleze că renunță. Dar, de fapt, acești oameni au renunțat arareori și încă vor cu disperare să treacă de toate testele, însă corpurile și mintea lor și-au atins limitele. Nu mai pot da nimic în plus, nu există nicio cale pentru mai bine. Fie că este vorba de durere fizică, de epuizare mintală sau de ambele, majoritatea candidaților nu mai au resurse ce le-ar permite să-și depășească limitele și să treacă la etapa următoare, cea mai dură pentru a deveni membri SEAL.

Întregul proces de selecție este conceput pentru a afla cu exactitate care sunt limitele acestor oameni, cine se lovește de ele și cine le poate depăși. Acei care reușesc să-și depășească limitele sunt trimiși în zone de conflict care solicită indivizii să aibă performanțe peste limitele normale în mod regulat. Viața sau moartea, victoria sau înfrângerea depind tocmai de aceste abilități ale lor.

Cumnatul meu, Mark, a fost membru SEAL. El a trecut cu succes prin programul de instruire BUDS. Mark a

fost pentru mine fratele pe care mi-aș fi dorit să-l am (am două surori), acel frate pe care fiecare copil visează să-l aibă. Îmi plăcea să-i ascult poveștile (acelea pe care mi le putea spune fără să mă înspăimânte) despre faptele îndrăznețe pe care le realiza împreună cu camarazii săi din SEAL: săreau din avion de la o înălțime extrem de mare, cădeau în apa rece a oceanului în vreun loc îndepărtat de lume, schimbări în echipamentul de luptă, un pui de somn pe fundul oceanului și urcarea pe întuneric la bordul unei nave inamice și scufundarea ei. Și după toate acestea era capabil să întrebe „Ce mâncăm astăzi la prânz?”, ca și cum nu ar fi fost decât o altă zi de muncă. Moduri de lucru pe care niciunul dintre noi nu s-ar gândi că ar putea să le îndure și cu atât mai puțin să aibă succes. Incredibil!

L-am pierdut pe Mark în războiul din Irak. A murit ca un erou făcând ceea ce îi plăcea să facă: să-și folosească aptitudinile pentru ca, împreună cu echipa lui de camarazi, să lupte pentru țara noastră și să elibereze oamenii capturați de teroriști. A fost o lovitură de neînchipuit pentru noi toți cei care l-am iubit și l-am admirat. Am simțit o profundă stimă pentru sacrificiul pe care l-a făcut. A lăsat în urma lui o soție și o fetiță, alți membri ai familiei, mulți prieteni a căror viață a influențat-o. Ca urmare a morții lui, am cunoscut mulți camarazi din echipa sa și majoritatea dintre ei luptaseră umăr la umăr, în Afganistan și Irak. Ei ne-au împărtășit povestiri despre curajul lui Mark, despre capacitățile lui, despre personalitatea, spiritul și dragostea lui de viață. El a marcat multe, multe vieți. Eram o mare comunitate de oameni marcați de personalitatea lui, care acum îl jeleam, ne aminteam de tot ce făcuse, împărtășeam celorlalți amintiri și povestiri.

Povestirea care se leagă de subiectul acestei cărți este cel mai bun exemplu pe care îl știu despre cum pot fi de-

pășite limitele umane. Această povestire ne-a spus-o unul dintre camarazii lui din SEAL în zilele care au urmat morții lui.

Camaradul lui, pe care îl voi numi Bryce, era în ocean în timpul „săptămânii de iad” și înota cu ultimele resurse pentru a ajunge la mal. Mark reușise deja să ajungă la mal și știa că va deveni membru SEAL. Trecuse testul final iar acum stătea pe stâncile ce depășeau suprafața apei uitându-se cu nerăbdare la camarazii lui care se luptau să-și atingă obiectivul.

Atunci Bryce „s-a izbit de perete”. După cum descrie el, a fost momentul când corpul lui refuza să-l mai asculte. Nu mai avea pic de energie. A încercat să se auto-convingă să meargă înainte, dar corpul lui nu-l mai asculta.

Poate că ai trecut printr-o situație oarecum asemănătoare. Dacă ai fost la sala de gimnastică și ai ridicat o greutate în mod repetat, ai ajuns la un punct în care brațele nu te mai ascultau. Nu ți-a mai rămas niciun pic de energie, niciun pic de voință să mai miști un deget.

În această stare era Bryce în acel moment când începea să se scufunde în apa rece, rămas fără pic de energie pentru a mai înota chiar și câțiva metri. Solicitat la maximum, corpul său nu-l mai asculta.

Imaginează-ți un asemenea moment: toți acei ani de antrenamente și sacrificii erau pe cale să se ducă pe apa sâmbetei. Își vedea visurile scufundându-se odată cu el. Ce putea simți acest om care îndurase atâtea ca să dea greș tocmai la final? Sunt sigur că lumina speranței i se stinge în inimă, odată cu stingerea puterilor trupului care nu-l mai asculta.

În timp ce trecea prin aceste momente dificile, când era pe cale să cheme ajutor și să semnalizeze că totul s-a sfârșit pentru el, ochii i-au căzut asupra țărnelor

unde l-a văzut pe Mark stând singur. Și Mark l-a zărit pe Bryce și l-a încurajat, ridicând pumnul și strigând: „Bryce, poți să reușești”. Ochii li s-au întâlnit pentru câteva secunde și, după cum spune Bryce, *ceva* s-a întâmplat. *Ceva mai presus de el*. Corpul lui a sărit într-o altă dimensiune a performanței, dimensiune pe care nu a mai atins-o înainte. Bryce a fost capabil să se ridice deasupra apei reci și să înoate până la țărâm. Reușise. Terminase cursa. Va deveni membru SEAL. Aceasta este „**puterea relației**”.

## MISTERUL ȘI SIGURANȚA

Ce se întâmplase? De ce o privire și un semn cu pumnul din partea unui prieten au putut să-l facă pe Bryce să își depășească limitele fizice și mintale? De ce corpul lui s-a ridicat deasupra apei aproape pe „pilot automat”? Unde au găsit brațele și picioarele lui *mai multă energie* decât aveau mai înainte?

Într-un fel, nu știm exact ce se întâmplă. Cum este posibil ca *ceva* atât de imaterial, invizibil și mistic ca o conexiune emoțională cu un camarad să aibă un asemenea efect material și măsurabil pentru a împinge corpul unei persoane peste limitele sale fizice? Este foarte greu de înțeles.

De secole, filozofi, psihologi, teologi și gânditori spirituali s-au luptat să înțeleagă legătura dintre corp și spirit, faptul că *ceva imaterial* are un efect real asupra *ceva material* și invers. Dar, oricum am explica aceste mecanisme, adevărul neglijat este acela că atributele invizibile ale relațiilor, **conexiunea între oameni**, au o putere reală, tangibilă și măsurabilă.

Totul începe de la naștere. Știați că, și în cazul în care nou-născuții sunt bine hrăniți, dar sunt privați de o

relație emoțională, de atașamentul sau legătura cu o persoană, ei cresc mai încet decât normal? Vor avea o greutate mai mică decât cea normală, vor fi mai bolnăvicioși, iar în situații extreme pot căpăta sindromul incapacității de a se dezvolta. Aceasta înseamnă că acești copii ating o *limită falsă* în dezvoltarea lor. Ei nu-și dezvoltă întregul potențial fizic.

Urmările lipsei unei conexiuni emoționale merg și mai profund. Ele nu se opresc numai la ce se poate vedea din afară. Dacă se face o scanare a creierului acestor copii, așa cum au făcut mulți cercetători, se observă niște adevărate găuri negre, adică niște spații în care nu s-au format neuroni și unde sistemele neurologice nu s-au dezvoltat; rețeaua de neuroni este incompletă. Adeseori, acești copii au creierul mai mic și, de aceea, se observă mai târziu probleme de comportament și de performanțe. Copiii încearcă să răspundă solicitărilor realității fără să aibă circuitele neuronale necesare pentru aceasta. *Iar motivul pentru care copiii manifestă aceste limite este lipsa unei conexiuni emoționale, a unei relații umane.*

Dar nevoia unei conexiuni emoționale apare chiar înainte să aibă loc nașterea. Este, practic, nevoie de conexiuni emoționale încă din burta mamei și până la mormânt. Relațiile ne afectează funcționarea pe plan mintal și fizic de-a lungul întregii vieți. Această putere invizibilă, **puterea relației**, este capabilă să construiască, atât software-ul, cât și hardware-ul necesare unei funcționări sănătoase și unor performanțe superioare. De exemplu, cercetătorii arată, iarăși și iarăși, că oamenii reușesc într-o proporție mai mare să aibă succes dacă au un sprijin relațional puternic. În mod asemănător, cercetările arată că oamenii în vârstă, care au suferit un atac de inimă sau un atac cerebral, se recuperează mult mai bine și scade probabilitatea de repetare a atacului dacă fac parte dintr-un grup de

sprijin. Alte cercetări arată că oamenii care apelează la sprijinul altora, se bucură de un sistem imunitar mai bun, se îmbolnăvesc mai rar și se recuperează mai repede după îmbolnăviri. Chiar dacă nu ai o dietă foarte sănătoasă, dar faci parte dintr-o comunitate foarte legată, vei trăi mai mult decât cineva cu o dietă foarte sănătoasă, dar care este izolat emoțional. (Mulțumesc cerului pentru asta!)

Ne putem întreba cum și de ce se întâmplă asta și să încercăm să găsim o explicație. Dar nu mai putem pune la îndoială că se întâmplă astfel. Relațiile îți afectează viața și performanțele. Punct. Prin urmare, vom vorbi în această carte despre felul cum funcționează relațiile.

## UN DISCURS DEOSEBIT

Sunt psiholog, consultant în probleme de conducere și instructor. Prin definiție, munca mea se concentrează asupra performanțelor umane și a modului cum oamenii – indivizii, echipele și organizațiile – pot funcționa mai bine. Dacă studiezi despre creșterea performanțelor, fie în afaceri, fie în viața personală, probabil ai observat că această conversație despre cum să ne descurcăm mai bine, te vizează direct pe *tine*.

Și *tu* poți să-ți îmbunătățești tehnicile, gândirea, strategiile și priceperile. Și *tu* poți să fii mai disciplinat, mai angajat, îți poți clarifica obiectivele și îmbunătăți comunicarea. Există multe priceperi, tactici, strategii, competențe și abilități pe care le poți îmbunătăți pentru a-ți atinge obiectivele. Pe scurt, mesajul este acesta: „Și tu poți s-o faci! Poți obține mai mult îmbunătățindu-ți abilitățile.” Învață mai mult, gândește diferit, aplică metode de conducere diferite. Poți avea succes dacă îți îmbunătățești abilitățile.

Și știi ce? Toate astea sunt adevărate. Înțelepciunea și competența contează. Avem nevoie de noi priceperi, cunoștințe și abilități. Trebuie să ne străduim să devenim mai buni. Dar lipsește ceva din toate acestea: *realitatea* din jurul nostru. Întreabă-i pe oameni care este cea mai mare realizare a lor și care este cea mai mare provocare cu care s-au confruntat. Răspunsurile vor avea ceva în comun: **a existat cineva care a făcut ca totul să devină posibil.**

Atât perioadele cele mai bune, cât și cele mai proaste din viața ta, nu au depins numai de piață sau de ciclul economic, nici chiar de propriile abilități. Au depins și de *cine* a fost alături de tine, la bine și la rău. Rezultatele tale nu depind numai de tine, ci și de alții care au jucat un rol important în devenirea ta.

Această carte reprezintă o schimbare majoră în discursul despre conducere, dezvoltare și performanțe înalte. Vreau să schimb obiectul discuției de la persoana ta la recunoașterea faptului că *performanțele tale pot fi diminuate sau îmbunătățite de alte persoane din jurul tău*. Acești oameni dețin o putere asupra ta.

În timp ce majoritatea consultanților în probleme de conducere și majoritatea cărților de afaceri se concentrează pe modul cum tu îi conduci pe alții, cum lucrezi și cum îți construiești priceperi și competențe, această carte se va concentra pe cei din jurul tău care te influențează și pe puterea ta de a-i influența pe ceilalți.

Realitatea de netăgăduit este că modul cum te descurci în viață și în profesie nu depinde doar de ceea ce faci și cum faci, de priceperile și competențele tale, ci și de *cine lucrează cu tine sau împotriva ta*. Cine te ajută? Cine este împotriva ta? Cine îți insuflă forță și cine îți diminuează puterea? Acești oameni determină devenirea ta. Cine te ajută să dobândești priceperi și competențe? Cine te trage în jos? Cei din jurul tău au



*o influență, în bine sau în rău. Dar ce fel de putere au ceilalți asupra vieții și performanțelor tale? Te vor ajuta să le îmbunătățești sau dimpotrivă? De aceste întrebări ne vom ocupa acum.*

Nu poți alege dacă alții vor avea sau nu putere asupra vieții tale. Cu siguranță, vor avea. Dar poți alege ce fel de putere vor avea alții asupra ta.

De câte ori ai văzut sau ai experimentat puterea de a influența a unui șef care te poate ajuta să-ți realizezi viziunea sau o poate face să eșueze? Un subordonat, un camarad, un partener sau un coleg din consiliul de administrație te poate ajuta sau poate ridica obstacole în calea ta. De câte ori ți-a stat în cale puterea altora? De câte ori ai văzut cum o persoană strică atmosfera sau cultura unei echipe, a unui cerc de prieteni sau în familie? Și de câte ori ți s-a întâmplat ca viața sau o situație să fie schimbată la 180 de grade deoarece s-a implicat persoana potrivită. Alți oameni joacă un rol în viețile noastre la fiecare pas. Ei ne influențează la fel de mult pe cât îi influențăm și noi.

Felul cum folosești această putere asupra altora poate face diferența între a câștiga și a pierde, între a avea succes și a eșua. Persoanele în care ai încredere sau în care nu ai încredere, ceea ce obții de la alții și felul cum tu îi tratezi pe ceilalți vor influența orice aspect al vieții tale. Nu-i poți stăpâni pe alții, dar poți deveni stăpân pe abilitatea de a alege oamenii din jurul tău și de a-i trata cum se cuvine. Când reușești să-i atragi pe oameni de partea ta, poți depăși orice limite din prezent și din viitor.

## CAPITOLUL DOI

# ȘTIINȚA RELAȚIILOR

Impactul negativ pe care l-a avut asupra mea a fost atât de puternic încât nu voi uita niciodată acel moment, acea zi de curs.

Eram la facultate și mă pregăteam să-mi fac o carieră în finanțe și contabilitate dar, după ce am trăit niște schimbări mari în viața mea, am început în al treilea an, să mă pregătesc pentru o carieră în psihologie. Aceasta urma să fie misiunea mea în viață. Am participat la cât de multe cursuri am putut grăbindu-mă să învăț cât mai mult încă înainte de a intra la școala superioară de medicină. Eram cu adevărat entuziasmat să studiez știința care deslușea cum funcționăm, cum lucrăm, ce ne tămăduiește, ce ne stimulează. Erau atât de multe de învățat. Abia așteptam să ajung un specialist în psihologie și să trăiesc o viață plină de sens, acela de a-i ajuta pe alții. Voiam să devin cel mai bun „doctor” și să învăț cele mai bune procedee de tratament, cele mai bune metode de asistență psihologică și orice alt instrument util în meseria mea. La vremea când am intrat în școala superioară de me-