

STEVE MAGNESS

# DASZ RADE!



Sztuka pokonywania trudności

Zadziwiające odkrycia o prawdziwej naturze siły charakteru

sensus

Tytuł oryginału: Do Hard Things: Why We Get Resilience Wrong and the Surprising Science of Real Toughness

Tłumaczenie: Krzysztof Krzyżanowski

Projekt okładki: Studio Gravite / Olsztyn Obarek, Pokoński, Pazdrijowski, Zaprucki

ISBN: 978-83-289-0229-9

Copyright © 2022 by Stephen Magness

Polish edition copyright © 2023 by Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Adobe Stock.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://sensus.pl/user/opinie/daszra>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [sensus@sensus.pl](mailto:sensus@sensus.pl)

WWW: <https://sensus.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

---

# Spis treści

## **WPROWADZENIE. SKĄD WZIĄŁ SIĘ FAŁSZYWY OBRAZ NIEUSTĘPLIWOŚCI I CZYM POWINIŚMY GO ZASTĄPIĆ?**

- Rozdział 1. Odejdźcie od modelu surowych trenerów,  
autorytarnych rodziców czy twardych gości  
i poszukiwanie prawdziwej, wewnętrznej siły ..... 13
- Rozdział 2. Wrzucanie na głęboką wodę: niewłaściwe wnioski,  
jakie wyciągnęliśmy, przyglądając się wojskowemu ..... 37

## **PIERWSZY FILAR NIEUSTĘPLIWOŚCI. ODRZUĆ POZORY I ZAACCEPTUJ RZECZYWISTOŚĆ**

- Rozdział 3. Zrozum, jak wyglądają Twoje możliwości ..... 59
- Rozdział 4. Prawdziwa pewność siebie nie musi podnosić głosu tak,  
jak robi to niepewność ..... 81
- Rozdział 5. Musisz wiedzieć, kiedy obstawać przy swoim,  
a kiedy wywiesić białą flagę ..... 113

**DRUGI FILAR NIEUSTĘPLIWOŚCI.  
SŁUCHAJ SWOJEGO CIAŁA**

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Rozdział 6. | Twoje emocje są posłańcami, a nie dyktatorami .....          | 149 |
| Rozdział 7. | Zapanuj nad głosem rozbrzmiewającym<br>w Twojej głowie ..... | 177 |

**TRZECI FILAR NIEUSTĘPLIWOŚCI.  
ODPOWIADAJ, ZAMIAST REAGOWAĆ**

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Rozdział 8. | Zachowaj spokój umysłu .....  | 205 |
| Rozdział 9. | Przykręć nieco potencjometr,<br>żeby nie stracić panowania nad sobą ..... | 241 |

**CZWARTY FILAR NIEUSTĘPLIWOŚCI.  
WZNIĘŚ SIĘ PONAD DYSKOMFORT**

|                     |   |     |
|---------------------|---|-----|
| Rozdział 10.        | Stwórz podstawy pozwalające mierzyć się z tym,<br>co trudne ..... | 285 |
| Rozdział 11.        | Odkryj sens skrywany przez dyskomfort .....                       | 315 |
| Podziękowania ..... |   | 335 |
| Przypisy .....      |   | 339 |

## ROZDZIAŁ 1.

---

# Odejście od modelu surowych trenerów, autorytarnych rodziców czy twardych gości i poszukiwanie prawdziwej, wewnętrznej siły

*Z* determinowana. Wytrwała. Gotowa zignorować ból. Zachowująca stoicki spokój. Przejawiająca emocjonalne męstwo. Nieokazująca cierpienia. Niezmordowana. Po takie właśnie wyrażenia sięgali studenci zapytani o to, jak inaczej można nazwać osobę, która wykazuje się nieustępliwością lub odpornością psychiczną. Wśród odpowiedzi 160 zawodowych sportowców mierzących się z tym samym pytaniem najczęściej padało słowo „wytrwałość”. Gdy przyglądamy się tym opisowym określeniom, w naszej wyobraźni mogą się pojawić konkretne obrazy. Może pomyślimy o jakimś futbolisście, który nastawia sobie wybity bark i żąda, by trener wysłał go z powrotem na boisko? Kto wie, czy komuś nie przypomni się Craig MacTavish, który w 1997 r. przeszedł na sportową emeryturę jako ostatni zawodnik NHL występujący bez kasku? Komuś innemu może stanąć przed oczyma obraz rannego, bohaterskiego żołnierza albo matki, która znosi niewygody, starając się zadbać o własne dziecko. Niewykluczone, że najczęściej będziemy sobie wyobrażać różne osoby pokonujące trudności

i zmagające się z jakimś bólem albo cierpieniem. Dokładnie w taki sposób postrzegamy tradycyjnie nieustępliwość: w grę wchodzi tu przewyciężanie przeszkód dzięki połączeniu wytrwałości, dyscypliny i stoicyzmu. Szczerze mówiąc, słowo „nieustępliwość” kojarzy się też wielu osobom z potężnie zbudowanym facetem emanującym brutalną siłą.

W czasie rozciągniętej na pięć dekad kariery trenerskiej Bobby Knight związany był z trzema różnymi uczelniami i zgromadził imponujący spis dokonań. Jego podopieczni wygrali ponad 900 spotkań, co jest trzecim wynikiem w rankingu wszech czasów koszykarskich drużyn uniwersyteckich. Oprócz tego pięciokrotnie dotarł ze swoimi zespołami do rozgrywek NCAA Final Four i zgarnął trzy tytuły mistrzowskie National Collegiate Athletic Association (NCAA). Wśród wszystkich jego sukcesów na szczególną uwagę zasługuje to, czego dokonał w 1976 r. z drużyną Indiana Hoosiers. Zespół wygrał wszystkie mecze w sezonie i powtórzył to dokonanie w turnieju NCAA, a zwycięstwo nad drużyną z Michigan przypieczętowało ten wyczyn, zapewniając Knightowi pierwszy tytuł mistrzowski w jego karierze trenerskiej. Choć wszystko to działo się wiele lat temu, nikomu nie udało się już później dokonać czegoś podobnego. Spoglądając z perspektywy czasu, Knight wspominał o tym, co wyróżniało tamten zespół: „Ta drużyna była niemal niepokonana dzięki swojej nieustępliwości, sile i wielkości”<sup>1</sup>.

Jak przystało na kogoś, kto zaczynał swoją karierę trenerską w West Point, zdefiniowanie nieustępliwości nie było dla Knighta wielkim wyzwaniem: „To umiejętność przewyciężania przeszkód. Nie możesz się nad sobą uzalać”<sup>2</sup>. W większości sytuacji gra jego zespołów wpisywała się w tę definicję — zawodnicy wykazywali się dyscypliną i determinacją. Podczas gdy w koszykówce często kładzie się nacisk na to, co efektowne, czyli zdobywanie punktów, zespół Knighta koncentrował się na dużo mniej atrakcyjnej obronie. To właśnie ta drużyna jako pierwsza stosowała krycie indywidualne w formie pressingu — rozwiązanie, które wystawiało na próbę dyscyplinę, etykę pracy i wytrwałość zawodników. Wypada zaznaczyć, że to wszystko świetnie się sprawdzało.

Był tylko jeden problem. Środowisko stworzone przez Knighta nie wszystkim dobrze służyło. Człowiek, który poprowadził swoich zawodników ku niezwykłym dokonaniom, znany jest zarówno z odnoszonych seryjnie zwycięstw, jak i napadów złości czy obelżywych zachowań. Sukcesy odnoszone przez Bobby'ego Knighta na boisku są niepodważalne. Upór, z jakim obstawał przy tym, że nieustępliwość jest kluczowym czynnikiem umożliwiającym uzyskiwanie optymalnych wyników, znajduje potwierdzenie zarówno w badaniach naukowych, jak i naszych doświadczeniach. Metody, jakie stosował, by uzyskać wspomnianą nieustępliwość, trzeba jednak nazwać w najlepszym razie dyskusyjnymi, a w najgorszym — całkowicie niewłaściwymi.

Na szafkach zawodników, których uznano za „mięczaków”, wieszano tampony. Sportowcy często spotykali się z wyzwiskami; pojawiły się również oskarżenia o to, że Knight kazał swoim pracownikom przyklejać w szatniach zawodników zdjęcia ukazujące kobiece genitalia. Istnieje też nagranie jego tyrady z 1991 r.: „To jedno wielkie, zasrane pieprzenie. Dostaniecie teraz na treningach niezły wpierdol (...). Musiałem przez cały zasrany rok tkwić w tej jebanej lidze z wynikiem 8:10. Nie pozwolę, żebyście znowu postawili mnie w równie chujowym położeniu, a gdyby do tego doszło, nawet sobie nie wyobrażacie, jak bardzo tego pożałujecie”<sup>3</sup>. Pewnego dnia przyniósł też z ubikacji kawałek umazanego kałem papieru toaletowego, żeby pokazać zawodnikom, co o nich myśli. Do tego dochodziła jeszcze przemoc fizyczna — jej świadectwem jest niesławne nagranie wideo z treningu, na którym Knight wydziera się na jednego z graczy. Wszystkie te działania podejmowane były w imię kształtowania nieustępliwości wpisującej się w wyobrażenia tego trenera.

„Mięczaki”. Zdjęcia kobiecych genitaliów. Podważanie męskości. Wszystkie te posunięcia zapewniają nam wskazówki dotyczące przyjętej przez Knighta definicji nieustępliwości — postawy, która zasadza się na nieokazywaniu słabości, forsowaniu przeszkód siłą oraz wykorzystywaniu strachu w celu zbudowania autorytetu i zapewnienia sobie kontroli. Dziś nazwalibyśmy ten obraz nieustępliwości „staromodnym”, próbując



tym samym zdystansować się od tego rodzaju barbarzyńskich praktyk. Ta koncepcja nadal dominuje jednak na dzisiejszych boiskach i w halach widowiskowych. Zmagamy się z zasadniczym nieporozumieniem dotyczącym prawdziwej natury nieustępliwości. Ten problem zdecydowanie wykracza też poza boiska koszykarskie.

## Surowe rodzicielstwo

*Bardzo wymagające. Chłodne i niezapewniające wsparcia. Kontrolujące. Zdominowane przez jednostronną komunikację. Odwołujące się do surowych kar.* Nie, nie opisuję tu wcale metod stosowanych przez Bobby'ego Knighta, lecz jeden z czterech głównych stylów rodzicielstwa.

W latach 60. XX w. specjalistka od psychologii rozwojowej, Diana Baumrind, stworzyła podwaliny naszego sposobu postrzegania rodzicielstwa. Dzięki badaniom i obserwacji odkryła, że style rodzicielstwa można klasyfikować, odwołując się do dwóch czynników: jednym jest wrażliwość na potrzeby, natomiast drugim są wymagania. Baumrind zdefiniowała wrażliwość na potrzeby jako „stopień, w jakim rodzice świadomie dbają o indywidualność, samoregulację i asertywność swojej pociechy poprzez dostrajanie się do wyjątkowych potrzeb i wymagań dziecka, a także wspieranie ich i przyzwalanie na nie”<sup>4</sup>. Innymi słowy, chodzi o to, jak skutecznie rodzice reagują na potrzeby dzieci i w jakim stopniu je zaspokajają. Czy po przegranej meczu okazują swoim pociechom ciepło i wsparcie? A może od razu przechodzą do krytykowania ich występu?

Wymagania to z kolei „prezentowane przez rodziców oczekiwania, które dotyczą zintegrowania się przez dziecko z rodziną; wśród ich przejawów należy wymienić: domaganie się od pociech dojrzałych zachowań, nadzór, dyscyplinowanie i gotowość do konfrontacji z latoroślą, która sprzeciwia się tym regułom”. Ta kwestia sprowadza się do tego, jak duże są oczekiwania rodziców wobec dziecka i jak bardzo starają się oni kontrolować jego poczynania, by nimi kierować lub na nie wpływać.



Po przeanalizowaniu tych dwóch cech Baumrind stwierdziła, że większość rodziców zalicza się do jednej z trzech kategorii, które przywodzą na myśl *Opowieść o trzech niedźwiadkach* i próby znalezienia przez Złotowłosą idealnego łóżka. Jeśli rodzic nie stawiał zbyt dużych wymagań, a zarazem cechował się wysoką wrażliwością na potrzeby, był „zbyt miękki” — okazywał się pobłażliwym rodzicem, który akceptował prawie wszystkie wybryki swoich pociech. Jeżeli rodzic miał duże wymagania i przejawiał niewielką wrażliwość na potrzeby dziecka, był despotą polegającym na surowej dyscyplinie i w znacznej mierze ignorującym to, na czym zależało jego potomstwu.

Rodzice trzymający się takiego autorytarnego stylu nie wierzą w to, że ich dzieci będą dokonywać właściwych wyborów. To rodzic podejmuje tu decyzje, a dziecko ma się do nich dostosować. Despotyczni rodzice odwołują się do strachu, gróźb i kar, próbując dbać w ten sposób o to, żeby ich dzieci decydowały się na to, co jest właściwe. Typowym stwierdzeniem padającym z ust takiej osoby może być: „Masz to zrobić, ponieważ ja tak mówię”. Badania przeprowadzone na grupie ponad 1000 rodziców wykazały, że zaledwie 31 procent osób wychowujących swoje pociechy w autorytarny sposób twierdziło, iż „powinny darzyć swoje dzieci bezwarunkową miłością”<sup>5</sup>. W przypadku motywacji, zdaniem takich osób liczy się kij, a nie marchewka.

Zidentyfikowanie osoby, która prezentuje autorytarny styl rodzicielstwa, jest całkiem łatwe. Błyskawicznie przechodzi ona do krytyki, gdy tylko jej dziecku powinie się noga. Taki rodzic po każdej gorzej ocenionej klasówce uziemia swoją pociechę, zamykając ją w jej pokoju z podręcznikami i nie zapewniając (poza frazesem „musisz ciężiej pracować”) żadnego wsparcia w zakresie tego, jak poprawić wyniki uzyskiwane w szkole. Do tej kategorii zalicza się też ojciec, który uważa, że powinien „hartować” swoich synów, w związku z czym mówi im, iż mają wziąć się w garść, przestać się mazać, dorosnąć i nigdy nie okazywać strachu. Chociaż poglądy z czasem się zmieniły, wielu rodziców przekonanych jest nie tylko o pozytywnym wpływie dyscypliny, ale także o tym, że jej brak świadczy o „osłabieniu” Ameryki.

Jeden z projektów badawczych pokazał, że 81 procent obywateli Stanów Zjednoczonych uważa, iż rodzice są zbyt ulegli w stosunku do swoich dzieci. Nie rozmawiamy tu wyłącznie o trenerach drużyn sportowych; wielu rodziców nadal żywi przekonanie, że nadmiar ciepła lub wsparcia jest „słabością”.

Nie mam zamiaru utrzymywać, że kary lub oczekiwania są czymś złym. Trzeba jednak zaznaczyć dwie istotne kwestie: po pierwsze, karanie dziecka lub mówienie mu po prostu, że „ma ciężiej pracować”, nie zawsze przynosi oczekiwane rezultaty; po drugie, gdy wymagania zdecydowanie przewyższają zapewniane wsparcie, wynikiem jest autorytarny styl rodzicielstwa. O ideale znalezionym przez Złotowłosą możemy mówić wtedy, gdy wysokim oczekiwaniom towarzyszy równie duże wsparcie. Spore wymagania występują tu wraz z ciepłem i zrozumieniem. Każdy rodzic plasuje się w jakimś punkcie na tej skali, a w zależności od kontekstu możemy się po niej przemieszczać w obu kierunkach. Problemy pojawiają się wtedy, gdy dochodzi do skrajnego niedopasowania oczekiwań i wsparcia.

Chociaż badania Baumrind odnosiły się pierwotnie do relacji między rodzicem a dzieckiem, te same zasady znajdują też zastosowanie w kontekście tego, jak odnosimy się do siebie nawzajem. Gdzieś po drodze zupełnie się pogubiliśmy, jeśli chodzi o to, czym jest prawdziwa nieustępliwość. Niezależnie od tego, czy występujemy w roli rodziców, czy może wypełniamy obowiązki trenerskie albo zarządzamy podwładnymi w miejscu pracy, skupiliśmy się na tej części równania, która dotyczy oczekiwań, a zarazem zapomnieliśmy o drugiej stronie, czyli ciepłe, trosce i dbałości o cudze potrzeby.

## Wykaż się gruboskórnością

*Wykazywać się gruboskórnością:* zahartować się, przestać okazywać wrażliwość, wykształcić grubą skórę. Nie musimy daleko szukać — wystarczy, że przyjrzymy się różnym wyrażeniom powiązanim z nieustępliwością.

Określamy całe zespoły lub poszczególne osoby mianem „mięczaków”, którzy muszą się „zahartować”; utrzymujemy również, że nasza drużyna „nie przejawia żadnych oznak słabości”. Idealizujemy opowieść znaną z filmu *Karate Kid*: nasz zastraszony w szkole bohater staje się silniejszy i powraca jako mściciel, udzielając surowej lekcji swojemu prześladowcy. Gdy mowa o aktywności sportowej podejmowanej przez dzieci, wysyłamy nasze pociechy, żeby biegały lub wykonywały burpee — celem nie jest tu jednak osiągnięcie określonej adaptacji treningowej, lecz „zadbanie o hart ducha”. W imię rozwijania nieustępliwości usprawiedliwiamy działania, które są absurdalne. W książce *Until It Hurts* Mark Hyman ukazuje świat młodzieżowych klubów sportowych rozsianych po Stanach Zjednoczonych — jak się okazuje, wymiotowanie po treningach, tyrady pełne wyzwisk i inne nieprzyjemne zachowania są tam codziennością. Jak rodzice uzasadniają to, że jedenastolatek uczy się kontynuowania wysiłku aż do momentu pojawienia się wymiotów? „Surowe podejście jest niezbędne, by dziecko nawiązało kontakt ze swoim wewnętrznym, lacrosse’owym wojownikiem”<sup>6</sup>.

Nasza definicja nieustępliwości od zbyt dawna obraca się wokół wiary w to, że największą odpornością psychiczną wykazuje się ten, kto ma grubą skórę, niczego się nie boi, potrafi powstrzymać wszystkie reakcje emocjonalne i ukryć wszelkie objawy wrażliwości. Innymi słowy, na miano najbardziej nieustępliwego zasługuje według nas ten, kto cechuje się gruboskórnością.

Doskwierającą nam dezorientację pogłębiają dodatkowo próby łączenia nieustępliwości z męskością i etosem macho. Ta mentalność nie pozwala okazywać słabości; nakazuje też kontynuować mozolne wysiłki i nie poddawać się pomimo bólu. Bardzo wymowne jest samo słownictwo, po które sięgamy w tym kontekście. Powtarzamy naszym pociechom, że muszą „wziąć się w garść”, choć na boiskach często słyszy się bardziej ordynarną wersję tego przesłania: „Przestań się mazać!”. W tym miejscu mogę też sięgnąć po słynny cytat z filmu *Ich własna liga*, który świetnie podsumowuje oczekiwania związane ze sportem: „W baseballu nie ma miejsca na łzy!”.

Męskość jest tak silnie powiązana z naszą koncepcją odporności psychicznej, że jeśli zaczniesz pytać ludzi, kto zasługuje na miano osoby cechującej się nieustępliwością, spośród otrzymanych odpowiedzi wyłoni się bardzo konkretny obraz. Spodziewaj się raczej kogoś w rodzaju Dwayne’a Johnsona czy Vina Diesela, a nie drobnej kobiety wykazującej się podobnym męstwem: to właśnie brutalna siła połączona z solidną dozą pewności siebie i brawury wpisuje się w nasze wyobrażenia na temat najbardziej nieustępliwych osób. Jak się jednak wkrótce okaże, ci, którzy prezentują zewnętrzne przejawy agresywnej męskości, często są w istocie „najsłabsi”. Niewykluczone, że właściwą definicję nieustępliwości — a więc odporności psychicznej, która ma realne podstawy i nie zasada się na udawanej pewności siebie czy przechwałkach — mogły prezentować przez cały czas kobiety; liczne badania pokazują, że radzą sobie one ze spokojnym znoszeniem bólu lepiej od mężczyzn<sup>7</sup>.

Wizja nieustępliwości, która dominuje w naszym świecie, jest całkowicie wypaczona. Mylimy tę cechę z gruboskórnością, agresywnością, mężnością i stoicyzmem. Stary model nieustępliwości widoczny jest w metodach treningowych Bobby’ego Knighta, autorytarnym rodzicielstwie i przywództwie opierającym się na gruboskórności. Daje tu o sobie znać mit „wewnętrzny wojownik” stworzony na fundamentach fałszywej koncepcji, zgodnie z którą sednem odporności psychicznej jest swego rodzaju gruboskórna roszczeniowość. To wyobrażenie jest spuścizną czasów, kiedy nasz obraz nieustępliwości kształtowali wojskowi instruktorzy musztry, a także zachowujący się w podobny sposób trenerzy i rodzice. Opisywana tu cecha została zawłaszczona. Nauczyliśmy się cenić widoczne na pierwszy rzut oka pozory wyżej od prawdziwej, wewnętrznej siły. Taki stan rzeczy wiąże się jednak z określonymi konsekwencjami.

## Upadek gruboskórnej nieustępliwości

29 maja 2018 r. drużyna futbolowa Uniwersytetu Marylandu wykonywała w ramach treningu kondycyjnego 10 sprintów po 100 metrów. Gdy zawodnicy dotarli do siódmego sprintu, 19-letni Jordan McNair zaczął

okazywać oznaki całkowitego wyczerpania. W raportach opisujących tę sytuację napisano, że McNair zginał się wpool i zmagal się ze skurczami. To nie bylo zwyczajne zmeczenie zawodnika, ktory stwierdza, ze nie da rady kontynuowac treningu. Ciało McNaira dotarło do granic swoich możliwości i głośno protestowało, wołając o pomoc. Zamiast odesłać tego zawodnika na ławkę, trenerzy i specjaliści od przygotowania fizycznego tylko go poganiali, wrzeszcząc, żeby „ktoś postawił go, k..., na nogi”, a potem odgrazając się, że „przeciagną jego d... przez całe boisko”<sup>8</sup>. Na nagraniu wideo widać, że przed rozpoczęciem ostatniego sprintu McNair otoczony był przez kolegów, którzy pomagali mu potem pokonać całą długość boiska w tempie, które nie było dużo szybsze od chodu<sup>9</sup>. Od momentu, w którym McNair zaczął się skarżyć na skurcze, do chwili, w której trenerzy zdecydowali się ściągnąć go z boiska, minęły 34 minuty. Zanim zadzwonili po pogotowie, upłynęło kolejnych 28 minut. Karetka zabrała McNaira do szpitala godzinę i 28 minut po tym, jak zakończył swój ostatni sprint. Dwa tygodnie później chłopak zmarł w szpitalu z powodu udaru cieplnego wynikającego po części z niezapewnienia mu właściwej pomocy, a po części z nieumiejętności odróżnienia walki z bólem od prawdziwego niebezpieczeństwa.

W ciągu minionej dekady mieliśmy do czynienia z szeregiem zgonów i urazów, do jakich dochodziło wśród sportowców z powodu źle rozumianej wiary w rozwijanie nieustępliwości. Rabdomioliza to schorzenie, które niegdyś zaliczało się do bardzo rzadko spotykanych problemów: substancje powstające na skutek rozpadu tkanki mięśniowej trafiają wtedy do krwiobiegu, bardzo poważnie obciążając nerki. W skrajnych przypadkach rabdomioliza prowadzi do śmierci. Choroba, która kiedyś była głównie następstwem infekcji lub przedawkowania narkotyków, stała się całkiem popularna za sprawą licznych przypadków spowodowanych skrajnie wyniszczającymi treningami<sup>10</sup>. Do tej kategorii należy zaliczyć niekończące się serie pompek, przysiadów, burpee i innych ćwiczeń, które nie mają wcale poprawić sprawności fizycznej, lecz powinny „być próbą” dla sportowców. B. David Ridpath, profesor wykładający na Uniwersytecie Ohio zagadnienia związane z biznesową stroną sportu, stwierdził

kiedyś, że prawdziwym celem tych treningów nie jest wcale praca nad formą fizyczną: „Stosując się do sugestii głównego trenera, który dąży do tego, by zahartować członków drużyny lub odsiać kilku zawodników, co pozwoliłoby ściągnąć przy pomocy stypendiów lepszych graczy, trener odpowiedzialny za przygotowanie siłowe często będzie zapamiętał »pracował nad formą« swoich podopiecznych, serwując im na polecenie przełożonego mnóstwo cierpienia”<sup>11</sup>. Chociaż może się nam wydawać, że poczyniliśmy znaczące postępy w zakresie dbałości o uzyskiwanie w sporcie optymalnych wyników, to realizowanie ekstremalnych treningów w imię hartowania zawodników wciąż pozostaje powszechną praktyką i wyrządza mnóstwo szkód.

Nawet jeżeli stosowanie w praktyce autorytarnego podejścia do rodzicielstwa lub wychowywania nie skutkuje zgonami w domach czy szkołach, badania pokazują, że takie postępowanie odciska trwałe piętno na psychice dzieci. Autorytarny styl rodzicielstwa przekłada się na osłabienie niezależności i nasilenie agresji; zwiększa też prawdopodobieństwo ryzykownych zachowań i popadnięcia w uzależnienia<sup>12</sup>. Takie podejście, które skupia się na kontrolowaniu i stawianiu oczekiwań, zawodzi także w sporcie, prowadząc do osłabienia determinacji, większego wyczerpania emocjonalnego, wypalenia i strachu przed porażką<sup>13</sup>.

Ta koncepcja odwołująca się do wygórowanych wymagań okazuje się nieskuteczna również w kontekście dyscyplinowania, choć wydaje się, że to właśnie w tej sferze powinna się sprawdzać dobrze. Wyniki badań, w których uczestniczyła grupa ponad 1200 rodziców, pokazały, że autorytarny styl rodzicielstwa skutkuje dużo częstszym przejawianiem przez dzieci niepożądanych zachowań<sup>14</sup>. Opisywane tu nastawienie nie zdaje egzaminu nawet tam, gdzie wydawałoby się czymś naturalnym, a więc w siłach zbrojnych. Gdy trzeba było radzić sobie z trudnościami towarzyszącymi życiu w wojsku i dostosować się do tych wyzwań, ci żołnierze izraelskiej armii, którzy dorastali w autokratycznym środowisku, spisywali się gorzej od tych, którzy wychowali się w środowisku zapewniającym wsparcie<sup>15</sup>. Autorytarny styl rodzicielstwa tworzy pozory dyscypliny, lecz w istocie wcale nie sprzyja jej rozwojowi.

Trudno nie dostrzec pewnej ironii w tym, że próby wykształcenia takiej „nieustępliwości” przez nauczycieli, rodziców lub trenerów skutkują kruchością i niesamodzielnnością ich podopiecznych. Co robi dziecko, które zostało nauczone tego, by ze strachu przed rodzicem ślepo stosować się do narzuconych przez niego reguł, lecz teraz opiekun decydujący dotychczas o jego zachowaniach jest nieobecny? Co robi dorosły nauczony czerpać motywację ze strachu, kiedy nagle musi samodzielnie poradzić sobie w prawdziwym świecie? Co robi futbolista, który nauczył się dawać z siebie wszystko tylko wtedy, gdy słyszy krzyk trenera, a teraz znalazł się na boisku pozbawiony jego nadzoru? Odpowiedź kryje się w słowach pewnego młodego sportowca, gdy opisał swoje doświadczenia związane z wymierzaniem kar w świecie sportu: „Trenerzy wykorzystują ćwiczenia jako kary, ponieważ chcą, żebyś stał się silniejszy (...). To zapada ci w pamięć i zaczynasz myśleć: »Muszę osiągać lepsze wyniki. Muszę pracować ciężiej, ponieważ nie chcę zostać ukarany«”<sup>16</sup>. W przypadku tego młodego człowieka chęć, by ciężiej pracować, nie wynikała wcale z pragnienia rozwoju, marzeń o wygraniu meczu albo jakichś wewnętrznych powodów. Ten chłopak chciał uniknąć kary. To właśnie takie przesłanie kierujemy do młodych ludzi.

Utrzymywanie, że to przestarzałe podejście jest metodą rozwijania nieustępliwości, można porównać do stwierdzenia, iż najlepszym sposobem uczenia dzieci tego, jak pływać, jest wrzucanie ich na głęboką wodę. W przypadku części z nich ta metoda się sprawdzi, ale dla wielu okaże się fatalna. Istnieją lepsze rozwiązania, które pozwalają zadbać o to, by wszyscy przyswoili umiejętności pozwalające wykazywać się prawdziwą nieustępliwością.

## Formułowanie na nowo definicji nieustępliwości

Problem sprowadza się do tego, że próbując rozwijać gruboskórność, nauczyliśmy się reagować na strach i władzę. Powodem, który skłania nas do znoszenia dyskomfortu, jest wyobrażenie sobie kogoś, kto stoi nad nami



i się na nas wydziera; możemy też wierzyć w to, że jeśli zawiedziemy, poniesiemy karę. Pod wpływem warunkowania nauczyliśmy się postrzegać kwestie zewnętrzne jako istotniejsze od wewnętrznych, w związku z czym pozory nieustępliwości („Niczego się nie boj!”) stały się ważniejsze od tego, w jaki sposób radzimy sobie z trudnościami. Wystarczy wyeliminować strach, władzę i kontrolę, a nasza „nieustępliwa” osoba zostanie nagle pozbawiona niezbędnych umiejętności pozwalających stawić czoła przeciwnościom. Stary sposób postrzegania odporności psychicznej zapewnia jej młotek i przewiduje pokonanie brutalną siłą dowolnego problemu. Prawdziwa nieustępliwość nie jest jednak tożsama z gruboskórnością.

Od zbyt dawna mylimy nieustępliwość z czymś dużo bardziej złowieszczym. Popęlniamy ten sam błąd, co Bobby Knight i autorytarni rodzice: pozory siły kojarzą się nam z posiadaniem owej mocy, a bycie gruboskórnym — z wpajaniem dyscypliny. W istocie wszystko to zasługuje na miano kłamstwa.

Identyfikacja fałszywej nieustępliwości nie nastęrcza większych problemów. To Bobby Knight, który w imię „dyscypliny” traci nad sobą panowanie i nie potrafi pohamować swojej wściekłości. To pozory siły, za którą nie kryją się solidne podstawy. To założenie, zgodnie z którym istotą nieustępliwości jest walka i kopanie cudzych tyłków. To bywalec Twojej siłowni, który wdaje się w bójki. To anonimowy troll zachowujący się na forach internetowych niczym prawdziwy twardziel. Dzieciak, który zastrasza w szkole koleżanki i kolegów. Przełożony, który ukrywa własną niepewność, wydzierając się na podwładnych. Trener zajmujący się przygotowaniem fizycznym, który urządza swoim podopiecznym tak intensywne treningi, że sportowcy często borykają się z kontuzjami lub chorobami. Osoba, która nienawidzi „innych”, ponieważ coś takiego jest dużo łatwiejsze od zmierzenia się z własnym bólem i cierpieniem. Rodzic, który utożsamia roszczeniowość z dyscypliną. Trenerzy, którzy myślą kontrolowanie innych z okazywaniem przez te osoby szacunku. To wreszcie znakomita większość z nas, uznająca niesłusznie zewnętrzne przejawy siły za wewnętrzną pewność siebie i motywację. Daliśmy się nabrać na fałszywą nieustępliwość, która:

- zasada się na kontroli i władzy,
- jest rozwijana poprzez strach,
- pozostaje podsycana przez niepewność,
- wyrasta z pozorów, a nie z solidnych podstaw.

Żyjemy jednak w nowych czasach, kiedy to rozwijająca się nauka i psychologia koncentrują się na przezwyciężaniu przeszkód, sugerując przyjęcie zupełnie innej definicji nieustępliwości. Niezależnie od tego, czy mówimy o świecie sportu, klasie lekcyjnej czy gabinecie dyrektorskim, siła i prężność nie wynikają z przebijania się na oślep przez trudności lub udawania, że karanie samych siebie przynosi jakiegokolwiek rezultaty. Prawdziwa nieustępliwość to doświadczanie dyskomfortu lub cierpienia, pochylanie się nad tymi doznaniem, okazywanie im uwagi i zapewnianie sobie przestrzeni pozwalającej zaangażować się w rozsądne działania. To zachowywanie klarowności myśli przekładającej się na trafne wybory. Odporność psychiczna oznacza radzenie sobie z dyskomfortem w sposób umożliwiający podjęcie najlepszej możliwej decyzji. Badania pokazują również, że ten model nieustępliwości góruje nad starszymi koncepcjami, gdy mowa o uzyskiwaniu pożądanych wyników.

Prawdziwa nieustępliwość jest dużo solidniejsza od tej udawanej. Jeśli chcemy zrozumieć, czym jest w istocie taka odporność psychiczna, możemy się przyjrzeć innemu odnoszącemu sukcesy trenerowi. Pozwala on swoim zawodnikom być sobą i docenia „ich własny sposób postrzegania świata”. Zachęca do robienia użytku z medytacji i jogi, a gdy sportowców roznoszą emocje, rezygnuje z oficjalnego spotkania na rzecz jakiejś zabawy ruchowej. Oto, jak opisał go jeden z wybitnych zawodników: „Nigdy nie przyjmuje negatywnego nastawienia ani nie krzyczy. Znajduje sposób, by obrócić błąd w coś pozytywnego”<sup>17</sup>.

Pete Carroll nie jest świętym; jest trenerem. Po tym, jak w latach 90. XX w. stracił posadę głównego trenera jednej z drużyn grających w NFL, przestał naśladować innych i zaczął kroczyć własną ścieżką. Można odnieść

wrażenie, że jest wyluzowanym „trenerem dbającym o zawodników” i okazuje swoim podopiecznym „pobłażliwość”, ale nie zapominajmy, iż jest jednym z zaledwie trzech trenerów, którzy zdobyli tytuł mistrzowski NCAA i wygrali rozgrywki Super Bowl. Oprócz tego wierzy w nieustępliwość.

Carroll chce, żeby jego gracze potrafili sobie poradzić, gdy ważą się losy spotkania. Zamiast jednak polegać wyłącznie na dyscyplinie, zakłada, że nieustępliwość wyrasta z czegoś zupełnie innego: z wewnętrznego dążenia do zachowania skupienia; z akceptowania wyzwań; z szybkiego odzyskiwania równowagi, gdy coś się nie udaje; z wytrwałości i pasji. Carroll nie unika zmuszania zawodników do robienia trudnych rzeczy. Podejmuje takie działania, odwołując się do swoich praktyk związanych z „nieustanną rywalizacją”. Oprócz tego jest jednak świadomy, że jego zadanie polega na zapewnieniu podopiecznym umiejętności, dzięki którym sportowcy poradzą sobie z przeciwnościami. Jak opisał to w rozmowie opublikowanej przez witrynę The Bleacher Report, chodzi tu o „nauczenie zawodników okazywania na tyle dużej pewności siebie, by przejawiali wiarę we własne przygotowanie i w to, co mogą osiągnąć, a potem realizowali te dążenia w praktyce”<sup>18</sup>.

Celem przyświecającym Carrollowi jest rozwijanie prawdziwej nieustępliwości, która zastępuje kontrolowanie innych zapewnianiem im autonomii; pozory — tym, co ważne; ślepe podążanie naprzód — elastycznością umożliwiającą dostosowanie się do sytuacji; motywację wynikającą ze strachu — wewnętrzną determinacją; natomiast niepewność — cichą wiarą w siebie. Nadszedł czas, żeby porzucić model zasadzający się na pozornej sile, władzy i wszystkich brutalnych wojskowych metaforach walki, po które tak chętnie sięgamy. Jeśli zaś sądzisz, że Pete Carroll jest wyłącznie jakimś odstępstwem od normy, przyjrzyj się kilku spośród najbardziej utytułowanych trenerów w historii NFL — na uwagę zasługują chociażby Don Shula, Bill Walsh czy Tony Dungy. W świecie koszykówki podobne podejście prezentowali lub prezentują John Wooden, Dean Smith, Brad Stevens i Mike D’Antoni, który podczas rozmowy ze mną przedstawił swoje podejście do kwestii przekazywania zawodnikom uwag następującymi słowami: „Dbamy tu o zachowywanie

pozytywnego nastawienia”. Ken Reed, autor książki *Ego vs. Soul in Sports*, trafnie podsumował tę kwestię: „Jeśli przywołasz w rozmowie ze mną Lombardiego czy Bobby’ego Knighta, każdemu z takich przykładów mogę przeciwstawić jakiegoś trenera, który ma na swoim koncie równie znaczące — albo jeszcze większe — dokonania, lecz potrafi zachować ludzką twarz (...). Niezależnie od sukcesów, jakie święcili Wooden, Shula, Dungy, Stevens i inni, nasze społeczeństwo nauczyło nas wierzyć w to, że autokratyczni trenerzy są lepsi od całej reszty i częściej odnoszą zwycięstwa. To mit, ale prowadzi on do powstania błędnego koła”<sup>19</sup>.

Chciałbym podkreślić, że nie jest to wyłącznie teoria: ta teza znajduje potwierdzenie w wynikach badań. W 2008 r. naukowcy z Uniwersytetu Eastern Washington postawili sobie za cel zgłębienie zależności między stylem przywództwa a rozwijaniem nieustępliwości. Po przeprowadzeniu rozmów z niemal dwustuosobową grupą koszykarzy i z ich trenerami doszli do następujących wniosków: „Wyniki tych badań zdają się wskazywać na to, że kluczem do promowania odporności psychicznej nie jest wcale autokratyczny, autorytatywny lub despotyczny styl. Najwyraźniej (i paradoksalnie) liczy się tu umiejętność trenera dotycząca stworzenia środowiska, w którym nacisk kładziony jest na zaufanie, inkluzywność, skromność i służenie innym”<sup>20</sup>.

Podstawą prawdziwej nieustępliwości jest zapewnienie zestawu narzędzi umożliwiającego radzenie sobie z przeciwnościami. Liczy się tu przekazywanie wiedzy. Fałszywa nieustępliwość skutkuje wątpliwością, reakcjami wyrastającymi ze strachu, tłumieniem uczuć i próbami podążania naprzód bez względu na sytuację lub napotykaną potrzebę. Prawdziwa odporność psychiczna skłania nas do tego, żebyśmy współpracowali z naszymi ciałami i umysłami, zamiast z nimi walczyć. Chodzi tu o stawienie czoła realiom napotkanej sytuacji i zastanowienie się, co możemy z nią zrobić; o wykorzystanie informacji zwrotnych jako wskazówek ułatwiających dalsze działania; o akceptowanie emocji i myśli, które pojawiają się w naszych głowach; o rozwijanie całego wachlarza elastycznych metod pozwalających uporać się z wyzwaniami. Istotą nieustępliwości jest

dysponowanie przestrzenią, która pozwoli nam dokonać właściwego wyboru pomimo doskwierającego nam dyskomfortu.

Nieważne, czy wspomniany dyskomfort przybiera postać niepokoju, strachu, bólu, niepewności, czy może zmęczenia — istotą nieustępliwości jest odnalezienie drogi pośród tych wyzwiań. Zauważ, że nie chodzi tu o brnięcie przez nie na oślep lub przepychanie się na siłę, lecz o znalezienie właściwej ścieżki. Czasem będzie to oznaczało zmierzenie się z dyskomfortem; kiedy indziej — ominięcie go szerokim łukiem lub zaczekanie, aż minie. Gdy postrzegamy nieustępliwość w kategoriach decyzji, by działać pomimo napotykaných niewygód, możemy sobie uświadomić, że taka odporność psychiczna zdecydowanie wykracza poza samo okazywanie determinacji czy mozolne kontynuowanie wysiłków. Możemy świadomie zmienić sposób, w jaki postrzegamy dyskomfort, doświadczamy go, a także na niego reagujemy. Każde z podejmowanych przy tej okazji działań wymaga odmiennych umiejętności i nieco innego podejścia. Człowiek potrzebuje do tego wielu narzędzi, a nie tylko samego młotka.

Prawda wygląda tak, że ten model nieustępliwości, czyli nawigowanie pośród dyskomfortu zamiast brnięcia przez niego na oślep, nie jest niczym nowym. Wojsko, które często uchodzi za wzorzec wymagającej, samczej, ekstremalnej nieustępliwości, od dziesięcioleci doprowadza do perfekcji zupełnie inne rozwiązanie. Podobnie jak rodzice, którzy w pełni skupili się na wymaganiach, lecz zapomnieli przy tym o wrażliwości na potrzeby, zapatrzylismy się w wizerunek sierżanta podczas musztry, zapominając zarazem o przekazywaniu wiedzy i oferowaniu wsparcia.

## **SPOSTRZEŻENIE NA TEMAT NIEUSTĘPLIWOŚCI**

---

Prawdziwa nieustępliwość to doświadczanie dyskomfortu lub cierpienia, pochylenie się nad tymi doznaniem, okazywanie im uwagi i zapewnianie sobie przestrzeni pozwalającej zaangażować się w poważne działania. To radzenie sobie z dyskomfortem w sposób umożliwiający podjęcie najlepszej możliwej decyzji.

---

## W poszukiwaniu prawdziwej nieustępliwości

Na linii startowej zebrało się siedmiu zawodników: sześciu występowało w złoto-niebieskich barwach Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley. Oprócz nich byłem jeszcze ja, w wyróżniającym się czerwono-białym stroju Uniwersytetu Houston. Za moment mieliśmy rozpocząć rywalizację w biegu Don Bowden Mile. W 1957 r. Bowden, 20-letni student ekonomii Uniwersytetu Kalifornijskiego, został pierwszym Amerykaninem, który w biegu na dystansie jednej mili przełamał mityczną granicę czterech minut. Pół wieku później nasza siódemka stawiała sobie za cel powtórzenie tego wyczynu.

Tuż po wystrzale z pistoletu startowego ruszyłem ostro przed siebie, po czym zająłem w grupie trzecią pozycję, tuż za zającami (zawodnikami, którzy mieli narzucić właściwe tempo i zejść z bieżni w połowie wyścigu). W przypadku tak niewielkiej liczby rywali strategia była prosta: trzymać się blisko czołówki, dzięki czemu będę mógł utkwić wzrok w plecach biegacza przede mną i wyłączyć mózg. Potem na nieco ponad jedno okrążenie przed metą miałem ponownie uruchomić intelekt i wykorzystać siłę umysłu, żeby uporać się z nadciągającym bólem i zmęczeniem.

Jeśli chodzi o pierwszą połowę jakiegokolwiek wyścigu, miałem zamiar ograniczać myślenie do minimum. Aktywność umysłu oznaczała jedynie marnowanie zasobów intelektualnych. Wyścigu o charakterze wytrzymałościowym nie wygrywa się podczas pierwszej połowy biegu — tam można go co najwyżej przegrać. Bardziej ograniczona aktywność umysłu przekładała się na mniejszą liczbę myśli dotyczących zbliżającego się nieuchronnie bólu lub wątpliwości, czy zdołam utrzymać aż do mety odpowiednie tempo. Biegacze mają różne sposoby radzenia sobie z bólem mięśni czworogłowych ud, paleniem w płucach i brakiem pewności, czy wystarczy im energii do końca wyścigu. Moja strategia, doskonalona stopniowo podczas dziesiątek wyścigów, polegała na wyłączeniu się i pokonywaniu kolejnych metrów na autopilocie aż do momentu, w którym miała się zacząć prawdziwa rywalizacja. Gromadziłem energię mentalną, by zmierzyć się z falą dyskomfortu, który miał mnie dopaść na ostatnim okrążeniu.

Pierwsze okrążenie zleciało niezauważenie w 60 sekund. „Idealne tempo” — to była jedyna myśl, która pojawiła się w mojej głowie. Urok prób pokonania dystansu jednej mili w mniej niż cztery minuty polega na tym, że nie trzeba przy tym zbyt wiele liczyć — z perspektywy mózgu borykającego się z niedoborem tlenu była to dodatkowa korzyść. Gdy zmagasz się z tak dużym wysiłkiem, nawet prosta matematyka, jak chociażby odliczenie czterech okrążeń, staje się zaskakująco trudna. Cztery okrążenia, każde pokonane w mniej niż minutę — i proszę bardzo, cel osiągnięty. Gdy mijaliśmy półmetek, trener zawołał z wewnętrznej części stadionu: „Minuta pięćdziesiąt dziewięć... dwie minuty”. Wszystko układało się zgodnie z planem. Mój umysł pozostawał spokojny, a zarazem skupiony. Zbliżał się moment, w którym należało wyłączyć autopilota i sprawdzić, ile paliwa zostało mi jeszcze w baku. Już wkrótce miałem się przekonać, czy zdołam zrealizować w dobrym stylu swój plan.

Jedną z cech charakterystycznych każdego biegacza jest sposób, w jaki daje o sobie znać jego zmęczenie. Jest to wymowny komunikat w rozgrywce pokerowej, którą nazywamy wyścigiem. Niektórzy zaczynają ciężko oddychać, walcząc o tlen, którego domaga się ich organizm. Inni okazują zmęczenie w ruchach — widać, jak ich barki idą nieznacznie do góry, ramiona zaczynają wykonywać niezborne ruchy albo twarz wykrzywia grymas bólu. Zmęczenie nas demaskuje, łamiąc nawet najbardziej stoickich i zahartowanych w bojach sportowców. Każdy biegacz zna sygnały własnego ciała świadczące o zmęczeniu, a jeśli wystarczająco często rywalizuje z konkurentami, poznaje też podobne komunikaty wysyłane przez organizmy rywali. Zawodnik biegnący przed Tobą może się zacząć lekko odchylać do tyłu, zdradzając tym samym, że traci panowanie nad mięśniami tułowia. Może też zacząć nieco energiczniej wymachiwać rękami, co będzie dla Ciebie sygnałem, że jego ramiona przejmują na siebie wysiłek, gdyż nogi przestają sobie z nim radzić. Zmęczenie demaskuje nasze słabe punkty.

Podczas setek wyścigów, w których startowałem aż do tamtego momentu, zawsze zawodziły mnie nogi. To właśnie tam dawał znać o swoim istnieniu dobrze znany przyjaciel, nazywany też zmęczeniem. Z kolei



mój oddech zawsze pozostawał niezawodny — rytmiczny i kontrolowany — choćby nawet cała reszta mojego ciała odmawiała posłuszeństwa. Czasami próbowałem zdobyć dzięki temu przewagę, rzucając w połowie biegu jedno czy dwa krótkie słowa i licząc na to, że mój rywal da się nabrać, czyli uwierzy, iż radzę sobie lepiej, niż miało to miejsce w rzeczywistości.

Mieliśmy za sobą 900 z 1609 metrów, gdy dostrzegłem pierwsze oznaki świadczące o tym, że coś jest nie tak: poczułem w szyi wrażenie zaciskania się i napięcia. Towarzyszył mu dziwny sposób oddychania — próby zaczerpnięcia powietrza odbywające się przy akompaniamencie wysokiego świstu i przypominające sytuację, w której odrobina przelanej wody trafiła nie tam, gdzie powinna. Moje wewnętrzne skupienie legło w gruzach. Umysł, który miał funkcjonować na autopilocie, wkroczył do działania, jak gdyby w kokpicie rozległ się dzwonek alarmowy. „Co to było? Co jest nie tak? Dlaczego tak ciężko oddycham? To wszystko dzieje się za wcześnie. Nogi nadal funkcjonują bez zarzutu. Już po tobie. Masz jeszcze przed sobą niemal połowę dystansu. To koniec”. I to by było tyle, jeśli chodzi o moją spokojną, wewnętrzną podróż.

Próbowałem powstrzymać tę utratę wewnętrznego panowania nad sobą. Odwołałem się do całego arsenału sztuczek, które wypracowałem w ciągu kilkunastu lat rywalizacji biegowej: próbowałem dzielić wyścig na możliwe do pokonania odcinki, a także ignorować zmęczenie lub jakoś je pokonać. Nie byłem nowy w te klocki. Tego typu sytuacje były jednym z elementów ścigania się z rywalami. Zastosowane przeze mnie metody przez chwilę się sprawdzały. Pochyliłem głowę, gotów zmierzyć się z ponurą determinacją z napotkanym właśnie problemem — czymkolwiek by on był. Przecież byłem twardy. Pomyślałem sobie, że właśnie dzięki temu tak daleko zaszedłem. Dzięki nieustępliwości. Ostatni zając miał właśnie zejść z bieżni, a ja utrzymywałem się tuż za najlepszym zawodnikiem Uniwersytetu Kalifornijskiego. Wystarczyło przetrwać jeszcze półtora okrążenia, by móc się cieszyć chwałą. Powiedziałem sobie, że zdołam wytrzymać.

Niecałe 100 metrów później głos w mojej głowie zaczął wrzeszczeć: „Nie mogę zaczerpnąć tchu. Co jest, do cholery?! Nie mam jak oddychać!”. Za każdym razem, gdy próbowałem wciągnąć powietrze do płuc, słyszałem wysoki, świszczący odgłos, jak gdyby coś blokowało moje drogi oddechowe. Przekroczyłem wewnętrzną granicę bieżni, gwałtownie się zatrzymałem i odrzuciłem głowę do tyłu, starając się pozbyć tego, co uniemożliwiało mi oddychanie. Upadłem na kolana. Po kilku przepętnionych paniką chwilach poczułem się tak, jak gdyby ktoś sięgnął do mojego gardła i usunął stamtąd obiekt uniemożliwiający mi oddychanie. Pamiętam, że pomyślałem sobie: „Co to u licha było?”.

Jako biegacz zawsze szczyliłem się swoją „nieustępliwością”. W liceum byłem znany z tego, że doprowadzałem się do granicy wyczerpania i wymiotowałem po niemal każdym wyścigu. Jak ujęła to jedna z moich trenerek na studiach, Theresa Fuqua: „Rywalizujesz z zaangażowaniem. Nigdy nie ma wątpliwości, czy dasz z siebie wszystko. Pytanie dotyczy wyłącznie tego, czy twoje ciało zdoła zrealizować to, czego domaga się od niego twój umysł”. W ciągu kilku sekund doznałem przemiany i utraciłem dotychczasowe panowanie nad swoim ciałem i umysłem\*.

Przez kolejny rok szukałem jakiegoś wyjaśnienia, które pozwoliłoby mi zrozumieć, co wydarzyło się tamtego dnia. Po dziesiątkach różnych badań — od endoskopii i echokardiogramów aż po liczne próby wysiłkowe przeprowadzane na bieżniach i rowerach w gabinetach różnych lekarzy — znalazłem odpowiedź. Chociaż badało mnie kilku specjalistów

---

\* Dla zawodnika reprezentującego barwy Uniwersytetu Kalifornijskiego, Davida Torrence’a, był to pierwszy bieg, w którym zdołał on pokonać ten dystans w czasie poniżej czterech minut. David startował później w igrzyskach olimpijskich w 2016 r. Niestety, zmarł tragicznie w 2017 r. Był jedną z najsympatyczniejszych postaci w świecie sportu, a gdy wspominam teraz ten wyścig, nie traktuję go już jako jednego z najmniej przyjemnych wydarzeń w moim życiu, lecz dostrzegam w nim coś, za co jestem wdzięczny losowi. Cenię sobie to, że mogłem startować razem z człowiekiem, który został później moim przyjacielem i miał tak pozytywny wpływ na świat. Spoczywaj w pokoju, Davidzie.

działających w różnych częściach Stanów Zjednoczonych, prawidłową diagnozę postawił dopiero alergolog interesujący się publikacjami naukowymi i rozwiązywaniem zagadkowych problemów. Doktor Stephen Miles zdiagnozował mój problem jako dysfunkcję fałdów głosowych (ang. *vocal cord dysfunction*, VCD).

Fałdy głosowe, określane potocznie mianem „strun głosowych”, znajdują się w krtani i są zaangażowane w wydawanie dźwięków (co sugeruje już ich nazwa), a także w proces oddychania. W trakcie wdechu pozostają otwarte, natomiast podczas wydechu częściowo się zamykają. Mają też trzecią funkcję — działanie ochronne. Zaciskają się, by chronić dolne drogi oddechowe przed różnymi obiektami, które mogłyby tam wpaść. Zbliżanie się i oddalanie fałdów głosowych kontrolowane jest niemal wyłącznie przez odruchy. Myślenie nie jest zaangażowane w ten proces — fałdy po prostu otwierają się i zamykają, otwierają i zamykają. U osoby, która zmagają się z VCD, cały ten mechanizm jest rozregulowany. Fałdy głosowe nie działają poprawnie, zaciskając się wtedy, kiedy powinny pozostawać otwarte — i zasadniczo blokując drogi oddechowe w trakcie wdechu. Zgodnie z najbardziej aktualną teorią, fałdy głosowe stają się nadwrażliwe i gotowe do tego, by zamknąć się w dowolnym momencie, niczym narwany strażnik skłonny bronić swojego posterunku w obliczu jakiegokolwiek sygnału świadczącego o potencjalnym zagrożeniu.

A więc w grę wchodzi tu niewłaściwie funkcjonujący odruch. W ciężkich przypadkach (takich jak mój) prowadzi on do nieprzyjemnego wrażenia niemożności zaczerpnięcia tchu. Fizycznym symptomom towarzyszą często panika, strach i niepokój, a gdy osoba zmagająca się z VCD doświadcza traumy, ponieważ nie może oddychać, jej lęk tylko się pogłębia.

Co zatem prowadzi do rozregulowania fałdów głosowych? Jak to możliwe, że tak silnie zautomatyzowany proces przestaje funkcjonować tak, jak robi to każdego dnia u miliardów ludzi? Publikacja American Thoracic Society wymienia wśród przyczyn tej choroby „silne emocje” i stres<sup>21</sup>. Inni naukowcy zwracają uwagę na nadwrażliwość krtani i zmiany w aktywności układu nerwowego — kombinację czynników, która przygotowuje ciało na obronę przed bodźcem wywołującym stres (albo

psychologicznym, albo jakimś drażniącym czynnikiem fizycznym) poprzez zaciśnięcie fałdów głosowych<sup>22</sup>. W moim przypadku typowa utrata kontroli nad sobą towarzysząca rywalizacji biegowej — coś, co powinniśmy pokonać, gdyż w przeciwnym razie będziemy musieli zwolnić — przerodziła się w prawdziwą katastrofę.

Gdy przez kilka kolejnych lat próbowałem zrozumieć, co jest grane, aktywność, z którą tak dobrze sobie radziłem jako dorastający chłopak i która w znacznej mierze kształtowała moje poczucie własnej wartości, zaczęła budzić we mnie strach. Znana mi droga prowadząca do sukcesów — zmuszanie się do wysiłku, dopóki nie zacznę wymiotować — przynosiła w owym okresie odwrotne skutki, tylko pogarszając całą sytuację. Jeśli chciałem dalej realizować się w sporcie, który kochałem, musiałem znaleźć nową strategię. Musiałem się rozluźnić i zadbać o to, by mój oddech, szyja i umysł pozostawały opanowane i pod kontrolą dokładnie w tym czasie, kiedy dyskomfort i wątpliwości sięgały zenitu. Na wiele sposobów prace nad tą książką zaczęły się w momencie, w którym ciało odmówiło mi posłuszeństwa, a ja podjąłem próbę ustalenia, co to znaczy być nieustępliwym, i postawiłem sobie za cel zrozumienie tego, jak kontrolować wewnętrzny świat, który tak często przestaje poprawnie funkcjonować. Wszystko to, co wydarzyło się później, nie tylko pozwoliło mi wrócić do rywalizacji sportowej: szybko stwierdziłem też, że jest to proces, którego przydatność zdecydowanie wykracza poza świat biegów.

Bieganie będzie tematem przewodnim tej książki, i to z kilku powodów. Wiesz już, że jest to aktywność, którą miałem okazję świetnie poznać dzięki własnym startom, trenowaniu innych i studiom. Co jednak istotniejsze, jest to sport, w którym pośród samotności musisz się zmierzyć we własnym umyśle z bardzo silnym dyskomfortem. Bieganie i inne podobne aktywności, które sprawdzają naszą wytrzymałość, są doskonałym środowiskiem do badania nieustępliwości. Jeśli nie jesteś sportowcem związanym z jakąś dyscypliną o charakterze wytrzymałościowym, nie musisz się martwić: na łamach tej książki będę wychodził poza świat sportu i pokażę, w jaki sposób te same zasady można odnieść do wszystkiego — od

rodzicielstwa poprzez radzenie sobie z żałobą aż po zarządzanie i kierowanie innymi ludźmi (niezależnie od tego, czy mają 6, czy 60 lat). Wnioski przedstawiane w tym tekście wynikają po części z moich doświadczeń we wspieraniu zawodników rywalizujących w świecie sportu zawodowego oraz przedstawicieli kadry kierowniczej i przedsiębiorców, dla których terenem zmagania jest ich miejsce pracy; a po części z najnowszych odkryć naukowych w obszarach psychologii poznawczej, neuronauki i fizjologii. Chociaż świat sportu może nam zapewnić wiele przykładów, prezentowane tu spostrzeżenia znajdują też zastosowanie poza boiskami czy stadionami.

To, czego nauczyłem się podczas całej tej podróży, można zawrzeć w prostym stwierdzeniu: borykamy się z zasadniczym nieporozumieniem dotyczącym tego, czym jest nieustępliwość. Przejawianie takiej odporności psychicznej nie jest jakimś wyjątkowym przymiotem zarezerwowanym wyłącznie dla tych, którzy zostali obdarzeni odpowiednim talentem. Tę cechę może wykształcić każdy zainteresowany. Większość z nas po prostu krąży wokół tematu, trzymając się nietrafionych założeń i staromodnego nastawienia, które opisałem w tym rozdziale. Niezależnie od tego faktu napotykamy liczne przykłady zwyczajnych ludzi, którzy wykazują się niezwykłą wewnętrzną siłą. Wiele takich postaci opiszę na łamach tej książki. Mam tu na myśli te osoby, które rezygnują z krycia się za fasadą perfekcjonizmu czy siły, pokazując nam, ile niuansów i złożoności skrywa egzystencja człowieka okazującego współczucie i determinację, a zarazem zachowującego przy tym klasę. Jak powiedział mi podcaster Rich Roll, podsumowując setki przeprowadzonych przez siebie wywiadów: „Każdy musi się mierzyć w życiu z wyzwaniem. Nikt nie zdoła uniknąć przeszkód”. Skoro wiadomo, że napotkamy trudności, równie dobrze możemy spróbować ustalić, jak sobie z nimi najskuteczniej poradzić.

Prawdziwa nieustępliwość nie ma Ci wyłącznie pomóc w radzeniu sobie z bólem lub osiągnięciu lepszych wyników; ma sprawić, że staniesz się zdrowszą i szczęśliwszą istotą. Stosując się do zasad prawdziwej nieustępliwości, nauczysz się, jak przygotować się na niewygodę, dochodzić z nimi

do ładu, reagować na nie, a ostatecznie wznosić się ponad nie. Cała ta wiedza pomoże Ci poradzić sobie z kłótniami, uporać się z emocjami i odzyskać panowanie nad życiem, gdy znajdziesz się na krawędzi wypalenia.

W kolejnych rozdziałach opiszę cztery filary prawdziwej nieustępliwości, zapewniając Ci tym samym zestaw narzędzi pozwalających uporać się z każdą napotkaną przeszkodą.

- **Pierwszy filar:** odrzuć pozory i zaakceptuj rzeczywistość.
- **Drugi filar:** słuchaj swojego ciała.
- **Trzeci filar:** odpowiadaj zamiast reagować.
- **Czwarty filar:** wznieś się ponad dyskomfort.

Na początek przyjrzyjmy się jednak temu, w którym miejscu zboczyliśmy z kursu. Dlaczego tak wiele osób trzyma się tego samego modelu nieustępliwości, który prezentują Bobby Knight i autorytarni rodzice? Jeśli chcemy ruszyć naprzód, musimy zrozumieć, dlaczego fundamenty naszej nieustępliwości zbudowane są na pozorach.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 



## A więc chcesz mieć prawdziwą siłę charakteru?

Kto chce być najlepszy, musi być nieustępliwy. Siła charakteru to warunek sukcesu — w różnych dziedzinach życia: w sporcie, w biznesie czy też w sytuacjach towarzyskich. Przez wiele lat jednak błędnie uważano, że siła charakteru bierze się z mentalności opartej na szerzeniu strachu, fałszywej brawurze i ukrywaniu wszelkich oznak słabości. Ten model poniósł wielką porażkę.

Dzięki tej książce dowiesz się, w jaki sposób skutecznie realizować swoje ambicje w trudnych warunkach. Poznasz nowy model, oparty na wynikach badań naukowych i zupełnie innym podejściu do trenowania siły charakteru. Przekonasz się, że kluczem do sukcesu jest współpraca z własnym organizmem. W ten sposób doświadczanie i akceptowanie dyskomfortu pozwala na tworzenie przestrzeni umożliwiającej podjęcie przemyślanych działań i wzmacnianie nieustępliwości. Dowiesz się też, w jaki sposób budować swoją odporność na czterech kluczowych filarach i korzystać z osiągnięć psychologii sportu, neuronauki, psychologii i filozofii. Szybko się przekonasz o skuteczności tej metody radzenia sobie z najtrudniejszymi wyzwaniami!

To lektura obowiązkowa dla rodziców, trenerów i wszystkich osób, które chcą się przygotować do mierzenia się z największymi życiowymi wyzwaniami!

**Malcolm Gladwell**

autor *Poza schematem* i *Jak rozmawiać z nieznanymi*

## STEVE MAGNESS

jest światowej klasy ekspertem w dziedzinie efektywności osobistej i autorem kilku bestsellerów. Jego artykuły ukazywały się między innymi w „Outside”, „Runner’s World”, „Forbes” czy „Men’s Health”. Współpracował jako konsultant z przedstawicielami wielu różnych sektorów, a także z zawodowymi sportowcami, w praktyce korzystając z najnowszych osiągnięć psychologii i fizjologii.

ebook dostępny na:

**ebookpoint**

OSOBOWOŚĆ ODNOWA



Księgarnia internetowa:  
**sensus.pl**

**sensus**

Sprawdź najnowsze promocje:  
🔗 <http://sensus.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
🔗 <http://sensus.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
🔗 <http://sensus.pl/nowosci>

ISBN 978-83-289-0229-9



9 788328 902299

cena: 59,00 zł