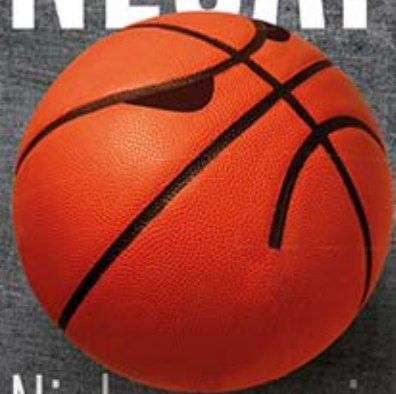


# MYSŁ

## NEGATYWNIE!



*Bob Knight*  
*Bob Hammel*

Niekonwencjonalny sposób na  
**rewelacyjne wyniki**

Tytuł oryginału: The Power of Negative Thinking:  
An Unconventional Approach to Achieving Positive Results

Tłumaczenie: Marcin Machnik  
Projekt okładki: ULABUKA

ISBN: 978-83-246-8721-3

Copyright © 2013 by Bob Knight  
All rights reserved.

Originally published in the United States by Amazon Publishing, 2013.  
This edition made possible under a license arrangement originating with Amazon Publishing.

Polish edition copyright © 2014 by Helion S.A.  
All rights reserved.

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 Wydawnictwo HELION 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 Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/mysneg>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

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

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

## ***Spis treści***

|  |     |
|--|-----|
| Wprowadzenie .....   | 5   |
| 1. Polyanna na ławce rezerwowych .....   | 11  |
| 2. Co takiego jest w słowie „nie”? .....   | 31  |
| 3. Ograniczenia negatywizmu .....  | 65  |
| 4. Negatywności z historii, zaczynając od Biblii .....   | 81  |
| 5. Napoleon, Hitler i inni optymiści .....   | 97  |
| 6. Negatywne myślenie w pierwszej pracy .....  | 117 |
| 7. Negatywne drogi do naprawdę wielkich zwycięstw .....  | 143 |
| 8. Przez swoich podopiecznych... ..  | 173 |
| 9. Czas mierzyć wysoko .....   | 191 |
| 10. „Reprezentujesz swój kraj” .....   | 205 |
| 11. Dumny autor komunałów .....  | 217 |
| Podsumowanie .....   | 236 |
| Pozytywne skutki negatywnego myślenia:<br>Bob Knight w International Basketball Hall of Fame ..... | 240 |



## Polyanna na ławce rezerwowych

**N**IE PRZEJMUY SIĘ, KOCHANIE. Wszystko będzie w porządku”. Przypuszczalnie po raz pierwszy usłyszałeś te słowa od mamy, gdy miałaś trzy lub cztery lata. Obalenie jakichkolwiek matczynych porad jest niebezpieczne i problematyczne, ale przyjrzyjmy się uczciwie takiemu stwierdzeniu:

„Pokaż, pocałuję tu i wszystko się wyleczy”.

Prawda jest taka, że o ile mama nie ma w ustach jodyny, przypuszczalnie Ci nie pomoże. Niezależnie od przyczyn wygłaszania takich pokrzepiających zapewnień wszystko się wyleczy dopiero wtedy, gdy zostaną zastosowane środki medyczne, a nie słowne.

Od kołyski jesteśmy zalewani komunałami, które na chwilę odciągają naszą uwagę, lecz na dłuższą metę są nieskuteczne. Czas bynajmniej *nie* leczy wszystkich ran. Nie sam z siebie. Czas *może* przyczynić się do eliminacji przyczyn udręki, jeśli zostanie

wykorzystany do ich znalezienia. Co więcej, możemy wtedy starać się zapobiegać takim udrękom i w ten sposób je negować.

Stąd: *Myśl negatywnie.*

Ta drzemiąca w każdym z nas potęga, polegająca na traktowaniu Polyanny wyłącznie jako postaci z bajki, znacznie poprawi nasze życie, eliminując fałszywe iluzje, które zaprzeczają istnieniu problemów, a tym samym przyczyniają się do nich lub je potęgują.

Myślę, że w tytule książki, która zapewniła Normanowi Vincentowi Pealemu bogactwo i wieczną sławę, *jest* mnóstwo z Polyanny — charakteryzowanej przez niepohamowany optymizm i skłonność do szukania dobrych stron we wszystkim. Myślenie jak Polyanna, jeśli praktykuje się je bezrefleksyjnie, jest brawurowe i niebezpieczne. Dlaczego nie chcemy Polyanny w naszej drużynie? Mówię jako trener, którego doświadczenie nauczyło, że *większości* meczy koszykówki się *nie wygrywa, lecz przegrywa*. Zawsze gdy analizowałem najbliższe rozgrywki, dostrzegałem powody, dla których możemy przegrać. Czasem — a może nawet najczęściej — były to powody związane nie z przeciwnikiem, lecz z kwestiami dotyczącymi naszej gry, które mogliśmy skorygować, aby nie dać się pokonać.

Postrzegaj strategię gry w taki sposób, w jaki wielki rzeźbiarz patrzy na kawał marmuru. Jego celem jest odłupywanie wszystkich niepotrzebnych kawałków, aż pojawią się właściwe kontury postaci. On eliminuje negatywny materiał, aby stworzyć harmonijne dzieło sztuki.

Gdy analizowałem każdy nadchodzący mecz i sezon, moja pierwsza myśl była zawsze następująca: *Jakie są nasze słabości i co*

*możemy zrobić, żeby je zminimalizować, obejść lub przetrwać — a tym samym zapewnić sobie większe szanse na wygraną?* Czyli jak mogą wyeliminować marnowaną energię i niepotrzebne pomyłki, aby stworzyć spójną i odnoszącą sukcesy drużynę, która będzie wykorzystywała tylko swoje mocne strony?

Potem umieszczałem w szatni tabliczki z moimi jasno sformułowanymi wnioskami, czyli określonymi podstawowymi regułami, które moim zdaniem każdy zawodnik powinien oglądać codziennie od początku rozgrywek do ostatniego meczu. W moim zamierzeniu miały tak silnie i wyraźnie odcisnąć się w świadomości zawodników, żeby stały się ich drugą naturą.

Tabliczka, którą zawsze umieszczałem jako pierwszą, gdyż uważałem ją za najbardziej istotną, głosiła: *Zwycięstwo jest zwykle udziałem drużyny, która popełnia najmniej błędów.* Każda trenowana przeze mnie drużyna przebierała się do treningów lub meczy pod takim napisem. Inna moja ulubiona tabliczka nawiązywała do hasła reklamowego Burger Kinga „Have it your way” („Będzie po twojemu”) i głosiła: „To nie jest Burger King. Tu będzie po *mojemu*”.

Koszykówka — tak jak życie — *jest* przynajmniej częściowo grą pomyłek. Mimo tysięcy lat ewolucyjnych udoskonaleń istoty ludzkiej w żadną grę nigdy nie grają perfekcyjnie. Jako trener musisz zrozumieć, że stworzenie regularnie zwyciężającej drużyny polega nie na rozwijaniu ataku lub obrony, lecz eliminacji pomyłek — czyli pozbycia się tych wszystkich rzeczy, które w koszykówce są równe zachowaniu zrywającemu umowę:

słabe operowanie piłką,  
nieskuteczne rzuty do kosza,  
wolny powrót po ataku do obrony,  
faule i nieskuteczna egzekucja rzutów po faulach,  
nieskuteczne blokowanie przeciwników po odbiciu piłki,  
pozbawiona współpracy, nieskoordynowana obrona.

To są błędy lub przykłady nieodpowiedzialnej lekkomyślności *jednostek*, z powodu których przegrywa cała *drużyna*. Pomyśl, jak jest w biznesie: pazerski i przywłaszczający sobie zasługi dyrektor lub szef działu chełpi się sukcesami, ale porażkami obwinia innych. Współpracownicy takiego lidera gotują się oczywiście w środku z rozczarowania, które w pewnym momencie przeradza się w nie-dbałość. Mówiąc żargonem sportowym — tracą z oczu piłkę, czyli przestają się skupiać na tym, czego oczekuje od nich firma. Jako trener lub lider jesteś odpowiedzialny za wydobycie ze swojej drużyny tego, co najlepsze, a nie tego, co najgorsze.

Zanim jednak zainspirujesz swoich zawodników do „wygrywania”, musisz im pokazać, jak nie przegrywać. W koszykówce na szczycie mojej listy złych nawyków były zawsze faule. Wynikają one z dekoncentracji zawodnika odpowiedzialnego za przeprowadzenie określonego zadania obronnego. Zwykle jest to chwyt, zatrzymanie lub zagranie, które narusza każdą fundamentalną regułę przyswajaną przez wiele godzin na treningach i dotyczącą pracy nogami, właściwej postawy obronnej, wzmożonej uwagi



i przewidywania. To faul, który po prostu nie powinien być popełniony, droga na skróty (taka, jak wiele ścieżek pozwalających obejść ustalone procedury lub reguły), którą nie należało podążyć. W koszykówce skutkiem może być oddanie przeciwnikom dwóch punktów za darmo oraz zwiększenie liczby fauli u Twojej drużyny. W biznesie zaniedbanie osobistych obowiązków może zniweczyć wysiłek całego zespołu.

Dążenie do wyeliminowania takiego niweczenia wysiłków drużyny było przyczyną, dla której zawsze traktowałem parkiet treningowy jak salę wykładową, wymagając pełnego skupienia i koncentracji. Chciałem, żeby zajęcia z koszykówki były bardziej wymagające niż jakikolwiek inny kurs uniwersytecki.

Na boisku trzeba nauczyć się reguł, ale nie ma okazji do natychmiastowego zastosowania ich w praktyce. Te treningi nie mają być dobrą zabawą. Czasem trenerzy mówią o „zabawie” w treningach i „zabawie” w przygotowaniu do meczu. Ja nigdy nie widziałem w treningach i przygotowaniach niczego „zabawnego”. Zabawa jest wtedy, gdy wygrasz. Niemal dwumetrowy Mike Gyovai, jeden z moich ulubionych zawodników wszechczasów, który zdefiniował standard wytrzymałości, grając w drużynie Army Black Knights na środku pola, poruszył ten temat w swoich komentarzach ogłoszonych w trakcie kolacji w West Point. „Wiesz, jako klasa nie postrzegaliśmy grania w kosza jako *zabawy* — w istocie, gdy się nad tym zastanowić, wcale się tym nie bawiłem” — stwierdził. „Nie przychodziłem na treningi po to, aby się bawić. Przychodziłem po to, aby grać w koszykówkę i wygrywać

mecze oraz aby stawać się lepszym. I tym właśnie się zajmowaliśmy”. Mike uczył się, jak wygrywać.

Wygrywanie, sztuka wygrywania, wiedza, jak doprowadzić do zwycięstwa, to kluczowe cechy przyszłego oficera. A zwyciężanie jest celem i oznaką sukcesu niemal w każdej pracy — nawet wśród kleru, jak podejrzewam.

### **Syndrom „jeśli nie”**

W koszykówce można zrobić tak wiele negatywnych rzeczy, że aby wygrać, musisz się nimi zająć, wykorzystując owe cztery słowa, które są kluczowe dla manifestu prowadzącego od negatywności do pozytywnych efektów: „Nie mamy szans na zwycięstwo, *jeśli...*”, „Skopią nam dupy, *jeżeli nie...*”, „*Nie możemy grać w taki sposób...*”, „*To jest coś, czego nie robisz...*”. Dla przegranego najgorsze jest przeżywanie typu „powinniśmy-mogliśmy-trzeba było”. Przygotuj swój zespół do tego, aby odpowiednio trenował i wykonywał swoje zadania oraz aby ograniczał pomyłki, a zminimalizujesz najboleśniejsze następstwa porażki — chociaż nigdy nie uda Ci się ich uniknąć.

Oglądanie filmów z meczy z moim zespołem było świetnym sposobem na punktowanie błędów. Niektórzy trenerzy wolą wykorzystywać te sesje do wskazywania dobrych zagrań. Ja chciałem zwrócić uwagę na pomyłki — szczególnie te regularne — aby więcej się nie powtórzyły. Wygraliśmy mnóstwo meczy i turniejów, szlifując to, co zrobiliśmy dobrze, ale w przygotowaniach zawsze przede wszystkim koncentrowaliśmy się na zapobieganiu przegranej. Oznaczało to między innymi koncentrowanie się na

tym, co przeciwnicy zrobili dobrze i w czym mogli nas pobić — kiedy oni mieli piłkę, a kiedy my oraz kiedy piłka była w górze i obie drużyny mogły ją przejąć.

### ***Każdy czegoś pragnie***

Na mojej liście płytkich komunałów jest też stwierdzenie, że „możesz zrobić wszystko, co tak naprawdę pragniesz robić”. Prawda jest taka, że nie możesz. Jest to zapewne konsekwencją boskiego planu, w którym funkcjonowanie świata opiera się na współzależności. W każdym razie fakty są takie, że każdy z nas ma na koncie więcej takich rzeczy, których nie potrafi zrobić dobrze, niż tych, które potrafi. Dlatego w społeczeństwie istnieją lekarze, hydraulicy, elektrycy, mechanicy i wszyscy inni specjaliści oferujący nam swoje usługi.

Nikt nie włożył więcej wysiłku niż ja w próby zmotywowania i zainspirowania naszych zawodników do grania z pasją, utrzymania ich uwagi na robieniu wszystkich tych „drobnych” rzeczy, które tak naprawdę są wielkie, oraz wzbudzenia w nich zapału, pasji, oddania, poświęcenia i determinacji. Jeśli grasz z pasją, zapewne będziesz także grał z precyzją, gdyż im więcej wysiłku i energii zawodnicy zainwestują w dążenie do zwycięstwa, tym więcej wysiłku i energii włożą w samą rozgrywkę. Wzdragam się jednak za każdym razem, gdy słyszę, jak w ostatnich sekundach meczu komentator mówi: „Teraz widzimy, która drużyna bardziej *pragnęła* wygrać”.

Ktoś wygra, a ktoś przegra, ale nie mówcie mi, że za każdym razem różnica jest taka, że zwycięzca pragnął wygranej bardziej niż przegrywający.

Pozwól, że posłużę się niedawnym przykładem z koszykówki, czyli meczem Duke Blue Devils kontra Butler Bulldogs w mistrzostwach NCAA w 2010 roku. Niemal wszyscy w Ameryce kibicowali Butlerom, wspaniale prowadzonym przez młodego Brada Stevensa. Byli oni ogólnokrajowym kopcuszkciem, gdyż pochodzili z jednej z mniejszych lig i w swojej drodze do mistrzostwa zepchnęli na bok znane drużyny. Mówiono mi, że wszyscy nienawidzą drużyny Duke, ponieważ tak dużo wygrywa. Ja uwielbiam tę drużynę właśnie za to, że tak dużo wygrywa, gdyż pod przewodnictwem trenera Mike'a Krzyzewskiego, o którym często myślę, w każdym meczu nieco częściej grają trochę lepiej niż wszystkie drużyny, z którymi wygrywają. Tej nocy podziwiałem obie drużyny, ponieważ byłem także pod wrażeniem tego, czego dokonali Brad Stevens i jego podopieczni.

Usiadłem więc i oglądałem, jak obie drużyny grają bardzo ostro i ruszają jedna na drugą z dobrze rozplanowaną i świetnie wykonaną obroną. A gdy końcowe rzuty drużyny Butler — jeden wykonalny, a drugi desperacki, z połowy boiska, lecz bliski trafienia — okazały się chybione, wygrała drużyna Duke.

I teraz jakiś człowiek z telewizji próbuje mi wmówić, że taki, a nie inny wynik gry jest efektem tego, że drużyna Duke *pragnęła* bardziej? Ja też jestem teraz człowiekiem z telewizji, ale staram się nie mówić takich głupot. Nikt nie *pragnął* zwyciężyć w tym

meczu bardziej niż te dzieciaki z drużyny Butler... *oraz* dzieciaki z drużyny Duke.

Samo *pragnienie* nie wystarczy, żeby coś osiągnąć.

Liczy się *działanie*. Tego wieczoru drużyna Duke *zdziałała* trochę więcej. Albo mówiąc po mojemu, popełniła mniej błędów i grała zgodnie ze zdyscyplinowanym treningiem, więc zdobyła mistrzostwo.

Gdy po meczu Brad Stevens i zespół trenerski drużyny Butler analizowali taśmę z meczem — co nie jest łatwe po takim dużym rozczarowaniu, lecz stanowi kluczowy element edukacji trenerskiej — założę się, że te chybione rzuty pod koniec nie były uznawane za jedne z przyczyn przegranej Butlersów.

W grę wchodzi tu moja definicja dyscypliny, odnosząca się głównie do koszykówki, lecz mająca także znacznie szersze zastosowanie.

*Dyscyplina to zidentyfikowanie tego, co trzeba zrobić, zrobienie tego najlepiej, jak się potrafi, i robienie tego w ten sposób przez cały czas.*

Oczywiście nie za każdym razem będziesz działał najlepiej, jak potrafisz. Dyscyplina polega na *staraniu się*, aby tak było.

Różnica między świadomością tego, co trzeba zrobić, a ciągłymi próbami zrobienia tego, jest taka sama jak ta wskazana w innej mojej maksymie:

*Wola wygrania to za mało. Każdy ją ma. Liczy się to, żeby mieć chęć przygotowania się do wygrania.*

W moim wywodzie chodzi właśnie o tę chęć przygotowania się.

*Mysł negatywnie* polega na rozpoznawaniu przeszkód na drodze do zwycięstwa, a następnie zajęciu się nimi i ich usuwaniu.

### ***Przegrywanie jest dla... przegranych***

Widziałem najróżniejsze książki o zwyciężaniu, często napisane przez sportowców lub prezesów firm o wątpliwym paśmie zwycięstw (lub wykazywanych zysków).

Nie widziałem ani jednej inteligentnej książki o przegrywaniu.

Powinna jakaś być, gdyż każdy trener — i każdy człowiek — musi sobie poradzić z przegrywaniem. Pierwsza i najważniejsza reguła — przynajmniej w teorii — polega na zaplanowaniu dojścia do siebie po przegranej oraz *wyciągnięcia z niej wniosków*, aby wyeliminować te rzeczy, które się do niej przyczyniły.

Wyciągnięcie wniosków z przegranej nie sprawi, że będzie to dobra przegrana. Al McGuire, którego drużyna Marquette była numerem dwa w całych Stanach, pod koniec sezonu 1975 – 76 w Indianie powiedział (i sądzę, że był szczerzy i nie próbował nami manipulować), że jeśli chodzi o mistrzostwo kraju, byłoby dla nas najlepiej, gdybyśmy przegrali jakiś mecz sezonowy, aby zdjąć z siebie „presję” długiego pasma zwycięstw. Nie zgadzałem się z nim ani wtedy, ani teraz — 37 lat później.

Jestem pewien, że zawodnicy drużyny z tego sezonu byli równie dumni, jak ich trener (czyli ja), że zostali ostatnią znaczącą męską drużyną uniwersytecką, która nigdy nie zdjęła z siebie tej „presji”. Od tego czasu każdy mistrz miał na koncie co najmniej *dwa* przegrane mecze.

Zawsze jednak czułem, że gdy przegram, powinienem wyciągać z tego wnioski. *Dlaczego* przegraliśmy? Jeśli tylko dlatego, że oni mają lepszych zawodników, musimy zdobyć jeszcze lepszych. W większości przypadków chodziło jak zwykle o błędy. Dlatego to na nich należy się nieustannie skupiać.

Trenerzy często w myślach — a nawet publicznie — o porażkę obwiniają złą decyzję, kontuzję lub coś niezwykłego, co zdarzyło się podczas meczu, podczas gdy prawdziwym powodem są błędy. Typowy komentarz trenera na konferencji prasowej po przegranym meczu brzmi: „Przeciwnicy mieli niewiarygodną skuteczność”, podczas gdy prawdziwym powodem ich skuteczności było to, że ich obrona pozwalała im na dobre strzały. Albo: „Nie potrafiliśmy trafić, tego wieczoru mieliśmy naprawdę słabą celność”, podczas gdy prawda jest taka, że „my” wykonaliśmy zbyt wiele złych rzutów i nie pracowaliśmy nad uzyskaniem dobrych rzutów — a w każdej drużynie zawodnicy po *złym* rzucie zazwyczaj chybiają.

Każda drużyna musi grać z wiarą w siebie. Przegrana to jednak potencjalna rzeczywistość, którą lepiej brać pod uwagę — w całym sezonie lub w pojedynczym meczu, dowolnym meczu — tak jak bankier lub broker powinni brać pod uwagę ryzyko straty w każdej inwestycji.

Powiedzmy jednak jasno, że przygotowanie się do tego, aby nie przegrać, ma na celu odniesienie zwycięstwa. Celem jest tu wygrana. Wstręt do przegranej nie jest wadą charakteru.

Ciągle się słyszy, że przegrywanie jest elementem sportu, który trzeba nauczyć się akceptować. Ja po przegranych podejmowałem

świadomy wysiłek w celu rozpoznania, co ten drugi zespół lub ich trener zrobili wyjątkowo dobrze, lecz przypuszczalnie nie zaskoczy Cię to, że nigdy — ale to nigdy — nie przekonywałem się, że porażka była nieuchronna! Nigdy nie chciałem być osobą, która nie przejmuje się porażkami, ani nie chciałem być od takiej osoby zależny. Dla mnie ktoś, kto umie przegrywać, przypuszczalnie ma w tym zbyt dużą praktykę.

### ***Wygraliśmy, świetnie, czas pójść dalej...***

Człowiek myślący pozytywnie zazwyczaj cieszy się wielką wygraną, gratuluje sobie, swoim podwładnym i zawodnikom oraz generalnie upaja się zwycięstwem! Człowiek myślący negatywnie już zapomniał o tym zwycięstwie i zabrał się do pracy nad następną rozgrywką.

To tak częsty przypadek, że aż przewidywalny: drużyna świetnie się spisuje i dokonuje czegoś, co jest uważane za olbrzymią niespodziankę, a następnie oddaje to, co zdobyła, przegrywając następną rozgrywkę, i to często ze słabszym przeciwnikiem.

Takie sytuacje przeżywałem tak mocno, że wymyśliłem nazwę na sposób, w jaki do nich podchodzę. Jest to teoria zależności między poprzednim a następnym meczem. W koszykówce, gdy widziałem, że pod koniec meczu mamy nad dość dobrym przeciwnikiem przewagę nie do odrobienia, zbierałem swoich pięciu zawodników z początkowego składu i — gdy mecz jeszcze trwał, a ci zawodnicy siedzieli na ławce — mówiłem im o następnym meczu, skłaniając ich do myślenia o tym, kogo będą musieli kryć i z czym się zmierzyć, aby mogli wykroczyć poza aktualną roz-



grywkę. Nie chciałem, żeby napawali się tym, jak świetnie zegrali mecz, który niemal się skończył.

Nie chodziło mi o to, aby nie pozwolić im na zasłużoną satysfakcję po dobrze wykonanej pracy. Trener nie powinien nigdy zapominać o chwaleniu swoich zawodników za dobrze rozegrane zwycięstwo, lecz nie może też mieć oporów przed wskazaniem im, kiedy zegrali słabo — zarówno w przypadku przegranej, jak i zwycięstwa.

To, co zdarzy się później, świadczy o dobrym lub złym radzeniu sobie ze zwycięstwami. Najlepsza drużyna zawsze potrafi przejść od jednego meczu do następnego i jest gotowa do gry. Z moich doświadczeń wynika, że człowiek myślący pozytywnie ma silną tendencję do delektowania się owocami zwycięstwa, do zatrzymania się na nim, więc jego *drużyna* rzecz jasna zrobi to samo.

W tym miejscu o różnicy między wygrywaniem a przegrywaniem decyduje głównie negatywne myślenie, czyli uświadomienie sobie, że te szczęśliwe chwile mogą następnym razem obrócić się przeciw Tobie. Przejdź w miarę szybko do następnego meczu. Tymi „wielkimi” zwycięstwami będziesz się cieszył po zakończeniu sezonu.

Przypomnij sobie je i ciesz się nimi, jak bardzo chcesz, ale nie wtedy, gdy Twoje „wielkie” zwycięstwo dało Twojemu kolejnemu przeciwnikowi jeszcze większą motywację do pokonania Cię i przejścia Twoich osiągnięć. Zawsze starałem się kłaść na to nacisk w mojej drużynie: „Nie pozwólcie, aby następny zespół

zabrał wam to, co zdobyliście w poprzednim meczu”. Nawet najlepsze zwycięstwo jest niweczone przez brak kolejnych.

Jeden mecz to nie sezon. Satysfakcja, przyjemność i sukces nie są krótkoterminowe. Sukces to harówka. Sukces to wytrwałość. Sukces to regularne operowanie na wyższych obrotach.

Ten uśmiech zwycięstwa, po którym następuje przegrana, ma miejsce także w biznesie. Zarówno ten, kto jest dobry, jak i ten, kto jest świetny — nie odpuszcza. Jim Collins, guru biznesu, stwierdził, że „dobre jest wrogiem lepszego”, ponieważ jeśli zbyt łatwo dajemy się usatysfakcjonować, to tracimy swoją przewagę.

### ***Przełykanie goryczy porażki***

Tony La Russa, emerytowany menedżer baseballowy, to jeden z tych świetnych, którzy nigdy nie tracą przewagi. Od dawna — już od jego kariery w Oakland — uważam go za bliskiego i dobrego znajomego. Bardzo go podziwiałem za podejście do pracy i sposób, w jaki ją wykonuje — za umiejętność obiektywnej krytyki zarówno swoich zawodników, jak i siebie.

Cieszyłem się, gdy w 2011 roku doprowadził drużynę St. Louis Cardinals do mistrzostwa World Series. Co najmniej równie mocno ucieszyło mnie, gdy kilka dni później ogłosił swoje przejście na emeryturę, gdyż odchodził, będąc na samym szczycie. Inny świetny menedżer i bliski znajomy Tony’ego, Jim Leyland z Detroit Tigers, stwierdził, że można by dowieść, iż Tony był najlepszym menedżerem w historii baseballu. Myślę, że to prawda. Drużyny Tony’ego wygrały więcej rozgrywek niż drużyny jakiegokolwiek innego menedżera w ostatnich sześciu latach, a Tony

trzy razy wygrał World Series. Pomyśl tylko o tym. Ilu innych ludzi trzy razy zdobyło mistrzostwo World Series bez korzystania z olbrzymiego budżetu i najwyższej opłacanych gwiazd?

Jego krytycy twierdzili, że przesadzał z menedżerowaniem. Ja myślę, że przesadzał z wygrywaniem.

Siedziałem z Tony'm na ławce trenerskiej w trakcie wiosennych rozgrywek treningowych. On siedział na mojej ławce w trakcie meczy, treningów i spotkań zespołowych. Setki razy spotykaliśmy się podczas posiłków. Rozmawialiśmy o baseballu, sporządzaliśmy zamówienia na kije, omawialiśmy strategie, w tym nietypowe pomysły, żeby na przykład miotacz był ósmy w kolejności pałkowania (a nie dziewiąty), aby więcej zawodników zdobywających bazę grało przed dobrymi pałkarzami w rodzaju Alberta Pujolsa czy Marka McGwire'a.

Obserwowałem Tony'ego po zwycięstwach i przegranych. Mój znajomy, który także widział go w tych dwóch skrajnych sytuacjach, powiedział, że nie sądził, iż istnieje na świecie jakakolwiek osoba, która tak przeżywałaby klęski jak ja. Zmienił jednak zdanie, gdy zobaczył reakcje Tony'ego. Pomyślał wtedy: „Ten człowiek prowadzi 162 rozgrywki w roku i tak bardzo cierpi z powodu klęski!”. Uwielbiałem Tony'ego za tego rodzaju pasję i zaangażowanie.

Później przeczytałem jego słowa z dnia, w którym przeszedł na emeryturę:

*Trenerzy cały czas mówili mi: „Nie cieszysz się ze zwycięstw tak mocno, jak mocno bolą cię przegrane”. Jest w tym sporo prawdy. Gdy prze-*

*grasz, nie potrafisz następnego dnia odłożyć tego na bok, ale gdy wygrasz, jest to łatwe, gdyż obawiasz się o następny mecz.*

Jednym z najtrudniejszych wyzwań, z jakim Tony musiał się zmierzyć, była jego przedostatnia rozgrywka, czyli szósty mecz mistrzostw World Series 2011, gdy wynik w meczach wynosił 3:2 dla Texas Rangers. Dodatkowo Teksasńczycy prowadzili pod koniec tego meczu, którego wygranie zapewniłoby im zwycięstwo w całych mistrzostwach. Drużyna Cardinals przegrywała 7:5 z dwoma autami i dwoma strike'ami w dziewiątej zmianie, a potem 9:7 z dwoma autami i dwoma strike'ami w dziesiątej zmianie, aż w końcu zdobyła home run pod koniec jedenastej zmiany. Zawodnicy tej drużyny dwukrotnie musieli wyrównywać wynik mimo znikomych szans, po czym jedną zmianę później zdobyli zwycięstwo, wykonując home run.

Po tej rozgrywce był remis — każda drużyna miała po trzy wygrane mecze — a ludzie zaczęli dorabiać legendę, nazywając ją najlepszą rozgrywką w historii World Series. Oczywiście, aby zdobyć wszystkie trofea, trzeba jeszcze było wygrać siódmy mecz. W 1975 roku drużyna Boston Red Sox dokonała takiego cudownego powrotu, wygrywając szósty mecz, lecz następnego dnia oddała mistrzostwo przeciwnikom. Ten precedens chodził Tony'emu po głowie, jeszcze zanim zakończyło się celebrowanie zwycięstwa w szóstym meczu. Zasadniczo potwierdził to wypowiedzią z dnia przejścia na emeryturę, w której opisał swój sposób myślenia po szóstym meczu i przed siódmym, decydującym.

*Naszym głównym dzisiejszym zadaniem jest odłożenie wczorajszego dnia na bok, aby móc go wspominać później.*

*Wygranie tego rodzaju meczu jest trudniejsze, szczególnie ze względu na jego znaczenie. Chodzi mi o to, że jest naprawdę ciężkie — nie potrafię sobie wyobrazić nic trudniejszego.*

*Skoro więc jestem jedną z osób w drużynie, które przekazują tę wiadomość, to tuż po obudzeniu się (rano po szóstym meczu, w dzień siódmego meczu) nie pozwoliłem sobie na myślenie o wczorajszym wieczorze.*

*To Ty kontrolujesz swój umysł. I to właśnie próbujemy osiągnąć jako zespół... W tak niewiarygodnie wyrównanej walce nie możesz się rozpraszać wydarzeniami z wczorajszego dnia.*

To prawdziwa cecha zwycięzców — zapominanie o poprzednim zwycięstwie i przygotowywanie się do następnego. A to zdanie powinno wisieć na ścianie u każdego trenera:

*Naszym głównym dzisiejszym zadaniem jest odłożenie wczorajszego dnia na bok, aby móc go wspominać później. (Tony LaRussa, mistrz World Series 2011).*

Przykład z mojego życia: w finale regionalnym turnieju NCAA 1984 pokonaliśmy zajmującą pierwsze miejsce drużynę North Carolina. Dla naszych chłopaków było to wielkie zwycięstwo. Mecz skończył się o 23:30 w czwartek, a gdy załatwiliśmy pomeczowe zobowiązania i wróciliśmy do hotelu, była już druga nad ranem, przy czym w południe w sobotę mieliśmy grać z Virginią o znalezienie się w finałowej czwórce. To była chyba najtrudniejsza

rzecz, jaką kiedykolwiek miałem do zrobienia: przywrócić w zespole odpowiednie nastawienie do zagrania „meczku po wygranej z North Carolina”.

Nie udało mi się. Nie byliśmy w stanie przejść od poprzedniego meczu do następnego. Przyczyniły się do tego także czynniki, na które nie mieliśmy wpływu, takie jak nieodpowiedzialny harmonogram meczy NCAA, ale moim zadaniem było „odłożenie wczorajszego dnia na bok, aby móc go wspominać później” i skupienie się na kolejnej rozgrywce. Tablica wyników pokazała, że nie zrobiliśmy tego wystarczająco dobrze.

Istnieje biznesowa analogia tego zjawiska, która miała miejsce w trakcie boomu internetowego około roku 2000. Wiele małych firm informatycznych próbowało powtórzyć sukces firmy AOL oraz innych, które bardzo szybko się rozwinęły i przyniosły swoim młodym założycielom nieoczekiwane bogactwo. Oczywiście większość naśladowców nie zarobiła znacznych pieniędzy (jeśli w ogóle cokolwiek zarobiła), lecz mimo to wszyscy liczyli na świetlaną przyszłość.

Nagle jednak trend na rynku się zmienił i koniunktura się popsuła. Boom technologiczny wygasł i na Wall Street zaczęła się krwawa łaźnia. To był problem, do którego przy odrobinie sceptycyzmu i rozsądku można było nie doprowadzić. Gdy zaczniesz napawać się swoimi zwycięstwami (lub zyskami), będziesz o krok od przepaści. Jak stwierdził pewien mądry obserwator: „Wczesna porażka jest lepsza od wczesnego sukcesu, gdyż upokarzająca lekcja ma trwalsze skutki i na dłuższą metę sprawia, że jesteś bardziej efektywny”.

Kiedyś próbowałem udzielić mojemu synowi Patowi lekcji, gdy był jeszcze bardzo mały — miał osiem lub dziewięć lat — i namówił mnie na rozgrywkę bilarda. Biorąc pod uwagę umiejętności każdego z nas, syn nie miał szans, a mnie nie podobało się jego niedbałe granie, więc dość szybko go wykończyłem. Zaczął domagać się możliwości rewanżu, ale ja po prostu poszedłem, mówiąc mu: „Nie, Pat, nie chcę z tobą grać, dopóki nie będziesz w tym lepszy. Czasem — zarówno w sporcie, jak i w życiu — masz tylko jedną szansę i lepiej, żebyś był na nią przygotowany. A dzisiaj na pewno nie byłeś”.

Kilka tygodni później graliśmy znowu i tym razem Pat mnie pokonał. Byłem zdumiony. Myślałem, że zaczęliśmy jakąś godzinną rozgrywkę, ale Pat odwrócił się, wszedł na schody i powiedział: „Nie, tato, czasem dostajesz tylko jedną szansę”. Lekcja przyswojona!

### ***Nie wyrabiaj sobie złych nawyków***

Niektóre bardzo złe nawyki powinny być wyeliminowane, zanim takimi się staną. I nie mam na myśli wyłącznie koszykówki.

Na przykład: dlaczego ludzie są w stanie nadal palić, mimo że istnieje tyle medycznych dowodów na ryzyko raka i uszkodzenia płuc? Fałszywa iluzja, że „to nie stanie się mnie”, jest w moim wyobrażeniu najwyższym rodzajem pozytywnego, iluzorycznego myślenia, którego ryzykowność jest dowiedziona. Picie do nieprzytomności to kolejne tolerowane społecznie zjawisko, którego nie potrafię pojąć. Jeszcze innym są narkotyki. Irytuje mnie stosowanie epitetów „społeczne” i „rekreacyjne” względem używania

narkotyków. A fraza: „Każdy to robi” to jeden z najpoważniejszych kandydatów na najbardziej odpychającą kombinację słów, jaka istnieje.

Nie mogę powiedzieć, że palacze lub pijacy są drastycznie inni (lub głupszy) od długiej listy osób (na której czasem sam się znajduję) wyjadających sobie drogę do otyłości. Wszystkie te zjawiska mają punkt początkowy. To wtedy najbardziej przydaje się potęga negatywnego myślenia.

## **PEREŁKI KNIGHTA: NIEBEZPIECZEŃSTWA POZYTYWNEGO MYŚLENIA**

---

Spójrz na tę restaurację! Żadnych samochodów!  
Łatwo zaparkować i od razu zostaniemy obsłużeni!

*Zauważyłeś kiedyś, że pod restauracjami z kiepskim jedzeniem  
jest mnóstwo wolnych miejsc parkingowych?*

Obraz jest wart tysiąca słów.

*Powiedział to, jak się domyślam, marny pisarz lub analfabeta.*

Szef nie będzie miał nic przeciwko, jeśli trochę się spóźnię.

*Jak myślisz, po co istnieje coś takiego  
jak wypowiedzenie umowy o pracę?*



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ 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 WYDAWNICZA

 **Helion SA**

# Sztuka myślenia dla niepokornych

Kiedy wszyscy wokół namawiają Cię nieustannie: „Myśl pozytywnie, działaj z rozmachem, otwórz się na nowe perspektywy”, a Ty masz wrażenie, że przesadny entuzjazm wcale nie jest drogą do sukcesu – masz całkowitą rację. Powszechny hurraoptymizm, który opanował społeczeństwo, może być bardzo niebezpiecznym zjawiskiem, a każdy sceptyk jest na wagę złota.

Dlaczego? Ponieważ ignorowanie lub niedostrzeganie potencjalnych zagrożeń zwiększa prawdopodobieństwo niepowodzenia. Jeśli jednak odpowiednio wcześniej weźmiesz pod uwagę wszystko, co może pójść nie tak, i zaplanujesz swoje działania, nie będziesz musiał później ratować tonącego projektu, któremu nie poświęcono odpowiedniej dawki negatywnych myśli.

- Nie chodzi o to, byś patrzył na świat przez czarne okulary.
- Nie w tym rzecz, abys straszyl ludzi wokół posępna twarzą.
- Nie zaleca się tu dostrzegania tylko mrocznych aspektów i oczekiwanie wyłącznie porażek.

**Idea tej książki jest po prostu inspirowanie do używania zdrowego rozsądku. Na przekór wszystkim!**

**Bob Knight** jest pięciokrotnym laureatem tytułu National Coach of the Year. Trzykrotnie wygrał mistrzostwa NCAA i jedenaście razy mistrzostwa Big Ten, zdobył złoty medal olimpijski, a na koncie ma 902 zwycięstwa i niemal stuprocentową statystykę kończenia studiów przez swoich zawodników. Knight jest także znanym komentatorem materiałów dotyczących koszykówki uniwersyteckiej w stacji ESPN. Jego pierwsza książka **Knight: My Story** przez pięć tygodni była bestsellerem „New York Timesa”.

książki **klasy** business

Nr katalogowy: 18497



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**one** | **sensus**  
P R O S S

Sprawdź najnowsze promocje:

👉 <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

👉 <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

👉 <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-246-8721-3



9 788324 687213