《他人的力量》

他人的力量
如何寻求受益一生的人际关系
THE POWER OF THE OTHER
《他人的力量》
本周六上新
2018/03/03
20:30
身体不好、事业停滞，
竟然是“人际关系”的锅？

樊登读书会

2018年第9本书

他人的力量
如何寻求受益一生的人际关系
THE POWER OF THE OTHER

《他人的力量》

荐 语

作为群居动物，我们很难摆脱他人对我们的影响。

下雨天，从你身边呼啸而过的车可能溅你一身泥点，从你背后走过的路人可能撑着伞捎你一程，好的影响、坏的影响，深刻也好、粗浅也罢，我们总是或多或少地接收到来自他人的能量，区别是，坏的人际关系总是带来满载的负能量，而好的连接则为我们补充力量。

这本书为我们详细梳理了四个层次的人际相处模式，几乎涵盖了所有可能的情况，让我们一起，跟着它来学习如何寻求受益一生的人际关系。

作 者 简 介

亨利·克劳德（Henry Cloud）

心理学博士，领导力专家，《纽约时报》畅销书作者，作品销售累计超过千万册。其代表作《过犹不及：如何建立你的心理界线》《为孩子立界线》等长期占据亚马逊榜单前列。克劳德还曾被《成功》杂志提名为个人成长和发展领域最具影响力的25位领导者之一。

精 华 解 读

以下内容为《他人的力量》一书精华解读，供广大书友们学习参考，欢迎分享，未经允许不可用作商业用途。

目 录

一、被忽视的真相：他人的力量

二、四个层次的人际关系

1. 第一层次：孤立状态
2. 第二层次：坏的连接关系
3. 第三层次：虚假的“良好连接”
4. 一、二、三层次的死循环
5. 第四层次：真正的连接关系

三、如何建立第四层次的连接关系？

1. 主动求助
2. 暴露需求
3. 避开“百慕大三角”
4. 学会选择值得信任的对象

四、第四层次的关系会带来什么？

1. 以自律为基础的自由
2. 自由、责任和爱
3. 这段关系中的每个人都在进步
4. 促成阶段性成长
5. 内化的意义

正 文

一、被忽视的真相：他人的力量

一次次的科学研究表明：如果拥有强大的人际关系支持系统，人们达成目标的概率会大大提高；同样的，身患心脏病或中风的老人，加入支持小组后，他们也会过得更好，疾病复发的概率更低。其他研究也已证明获得他人力量支持的人，拥有更强的免疫系统，更少患病，就算患病，恢复起来也更快。

人际关系影响了生活和个人表现，这就是长期以来被忽视的真相：人际关系具有真实的、有形的和可测量的力量。作者将之称为——“他人的力量”。

本书展现了在领导力、个人成长和高效能表现领域的一个重大转折——你的自我表现不仅仅取决于你自己，它要么被周围人强化，要么被他人削弱——你要相信，他们有这种力量。

你不能控制别人，他们无论如何都会影响你的生活，但你可以成为精通择人以及与人相处的专家，让他人的力量为你所用，你或许就能突破现在正经历的或将来会遭遇的那些限制。

神经科学表明，健康、有质量的人际关系会给大脑接入一系列的功能——比如调节自身情绪、解决问题、缓解压力和适应环境的能力。

二、四个层次的人际关系

实际上，我们一共有且仅有四种人际连接的状态，任何时候你都总是处于这四者其一，或者两者之间的状态。而其中只有一种可以真正帮助你成长，我们要做的，就是尽力脱离其他三种状态，进入唯一能发挥正确作用的那种状态。

1.第一层次：孤立状态

真正的连接意味着对其他人在情感上进行投入，是一种给予和接受同时存在的状态，孤立状态则在给予和接受的两方面存在问题——要么是给予受阻，要么是接受无能。

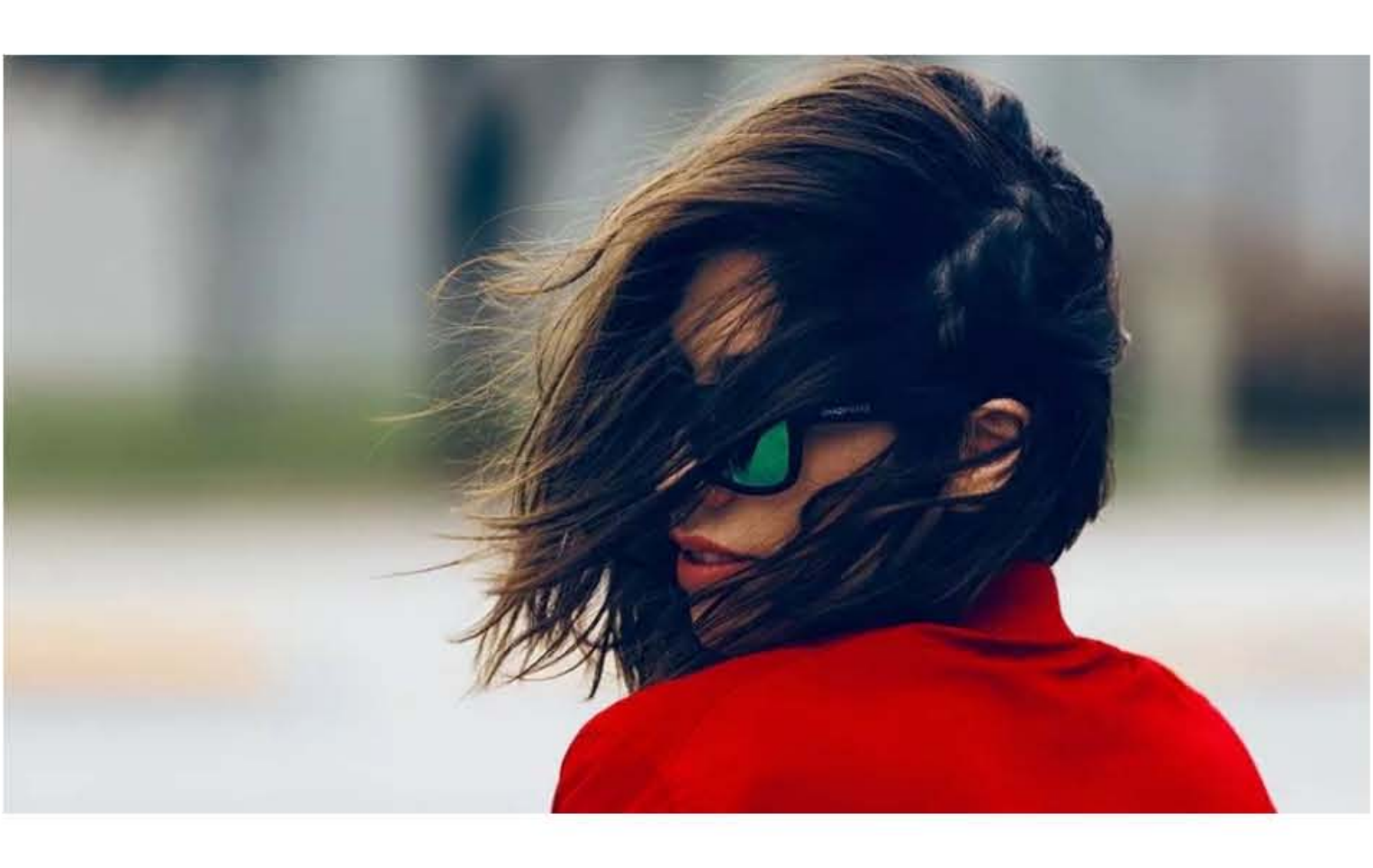
处在第一层次的人，有时候就好像完全没有意识到其他人存在一样，让人觉得他们没有感情，时间一久，和孤立状态的人交往的人们就会渐渐丧失信心，并且开始退缩。

在团队中也一样，如果团队的领导者处于孤立状态，那么决策的形成往往是在隔离状态下完成的，要么完全由领导者做出决策，要么是由领导者建立或培养的组织孤岛做出决策。这种“封闭系统”的领导模式就像所有的封闭系统一样：随着时间的推移，会变得越来越糟。

- **如何判断自己陷入了第一层次？**

人们与第一层次的人相处时往往会觉得很困难、很孤独，而且关系很难维系，问问生活中你身边的人，他们有没有感到被需要、有价值、有人倾听，是否觉得自己成为了你信任的人。如果他们的回答为“是”，那么你就不太可能处在第一层次。

同时，你也要倾听自己内心的声音。要知道，许多处在第一层次的人，看起来很善于交际，经常帮助他人。但真正的状态藏在你的内心，它源于你自己，你可能为他人付出了，并且有很多人围在你身边，但实际上你没有连接上他们，所以你往往会感觉到没有人以你最需要的方式为你守候。



2.第二层次：坏的连接关系

坏的连接关系是怎么来的？通常是在我们忍受不了孤独的时候，这一切开始了——坏的人际关系总比没有人际关系好。这种想法会让你去接近某些人，但接触的过程中你总会觉得不舒服或不够好，觉得自己低人一等，甚至觉得自己有缺陷，好像是你出了什么问题。是的，不知道是什么原因，总之这些人就是有本事让你感觉不舒服。

过高的期望、完美主义、不合理的要求、爱挑剔、吝惜赞美、羞耻感、内疚感、贬低行为、缄默——这些都是众多方式中的一种，具有这些行为的人容易把其他人引入第二层次的坏连接关系中。

事实上，待在第二层次，是人类的普遍经历，哪怕有些人身为某个圈子里真正的“超级巨星”，也难以摆脱从某个特定的人身上体会到的被否定和失望的感受。

除了让你感觉糟糕之外，第二层次最坏的影响是对你的能力表现产生打击——当迷失在负面的自我评价里时，没有人还能具有很好的能力表现。

处在第二层次的人会通过自我怀疑和自我贬低来毁灭高能力表现，你会变得更在意赢得某人的认可，而不是在意能力表现本身。

- **如何判断自己陷入了第二层次？**

当你的自信心慢慢萎缩时，你会发现自己正处在第二层次。在第二层次里生活，会让人感觉自己名不副实。

感受一下，你是否过度地浪费时间去担心别人眼中的自己不够好？这种连接状态也会让人产生焦虑、恐惧、内疚、耻辱，以及低人一等或自卑的感受。

与此同时，你也可以同样问问周围人的感受，进入第二层次中，会让其他人觉得你在躲避退让，被人打得毫无还手之力。

3.第三层次：虚假的“良好连接”

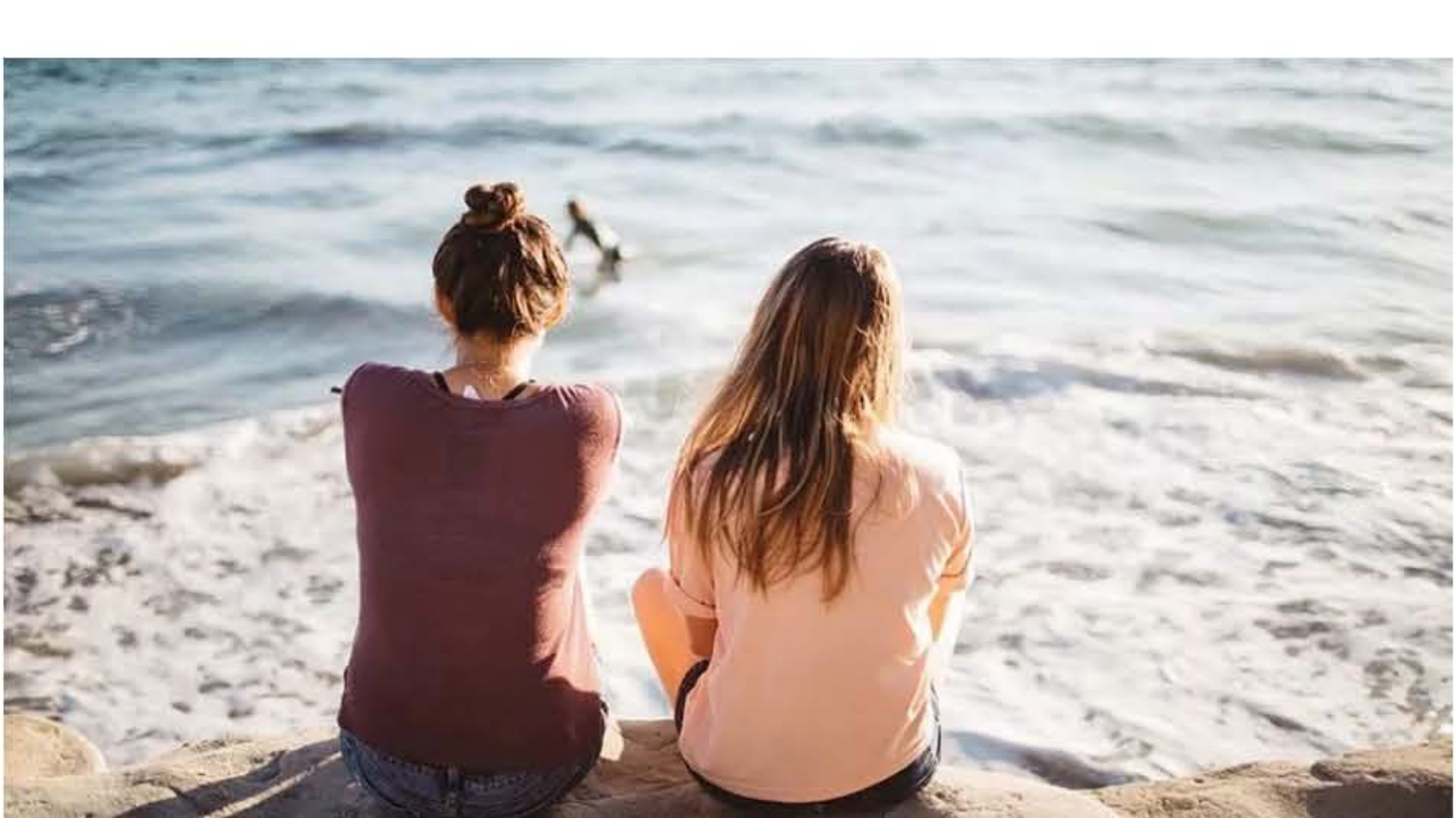
第二层次让你感觉不好，而第三层次的情况刚好相反。你感觉非常好！有时甚至好得飞起：风流韵事、成瘾习惯、促销的赠品、大量食物……一辆崭新的法拉利，这些都是安慰灵魂的一种尝试。但它们就像镇痛剂，并不能真正地治愈疾病。

而这些“镇痛剂”本身会让你产生依赖和着迷，以至于你常常看不清真正需要解决的问题或者危险。处在第三层次的时候，可能会有人整天恭维你，而将一切负面消息挡在外面，令你离真实的状况越来越远，从而对真正发展自己的能力、获得成长造成阻碍甚至是损害。

- **如何判断自己陷入了第三层次？**

人类想出来的自我治疗方式有上千种，其中很多都是自我欺骗、逃避现实的陷阱，它们最终会导致能力表现下降，沉迷于毒品、游戏、购物不可自拔，将这些事物当作自己的避风港。

它满足这样三个条件：能让你短暂地感受到愉悦、令你沉迷以及不会带来真正的满足与进步。



《他人的力量》

4.一、二、三层次的死循环

一个普遍现象是很多人会在以上的三个层次里环游：

孤立→无法忍受孤独→随便缔结坏的连接关系来破除孤独→被坏的连接关系折腾得很没劲→试图借虚假的“良好连接”逃避真正的问题→感觉虚假的连接索然无味且心累→又封闭自我回到孤立状态。

如此循环往复、生生不息，很多人就绕在这样的人际关系现状中，一轮一轮经历着没有出口的死循环。

5.第四层次：真正的连接关系

真正的连接关系是能让你成为完整的自我、成为真正的、真实的你，是能调动你的心灵、思想、灵魂和热情的一种人际关系。

在这种关系中，双方都是毫无保留、知根知底、互相理解，并且互相扶持的。任何一方的真实想法、感觉、信念、恐惧和需求都可以安心地分享。

三、如何建立第四层次的连接关系?

1.主动求助

面对自身的弱点和脆弱性，并且伸手向外界寻求帮助。

2.暴露需求

了解自己的需求，对自己保持诚实，对他人保持真实，敢于暴露自己的需求，才有可能被满足。

3.避开“百慕大三角”

有这样一个常见现象：A与B产生矛盾，本应与B直接沟通，但却和C说起关于B的事情。

很明显，如果A根本没有和B交流，那么A和B之间的问题就不可能真正解决。但这只是问题的开始，A引发的问题还不止于此。

这种充满纠葛的间接（又称被动攻击）型沟通缔造的是一种三角关系，它建立了受害者-施害者-拯救者（VPR）三种角色，作者称之为人际关系的“百慕大三角”。

“百慕大三角”的关键问题在于，当A缔结这样的三角关系时，不是冲着解决问题去的，而是拉拢一个C站在自己的一边，不仅造成了B与C之间的分化，也无益于改善A和B之间的问题。

与此同时，由于C听到的是A单方面的描述，很容易站在A的立场上抛出赞同A的观点，于是A的想法比以前更加坚定，也没有审视自己内心的动力了。抱着这样逃避而不是解决问题的心态去处理人际关系的话，A与C之间的关系往往也是流于表面的虚假连接，不出多久A很可能又会寻找下一个拯救者来听他抱怨自己与C之间的问题。

这种百慕大三角造成的不和睦，绝对是一个团队、公司、家庭、婚姻、友谊或其他任何人际关系系统中最具破坏力的力量之一。

需要指出的是，某些情况则不在此列。比如产生问题的双方直接沟通无效，或者由于其他原因需要第三方介入的，且彼此的目的是努力寻求治愈或者解决问题，所做的事情也应是具有建设性的。

4.学会选择值得信任的对象

我们应该要清楚一点：不是什么人都会和你缔结第四层次的连接关系的。所以筛选对象是一件很有必要的事情。

这看起来是一个非常复杂而难以回答的问题，这里，作者克劳德将它拆解还原成了另一个更便于操作的问题：谁值得你信任?

是的，信任这一概念，在我们使用他人的力量时，是最重要的一个概念，缔结一段第四层次的人际连接，是建立在彼此高度的互信之上的。克劳德推荐给我们五个因素，即：理解、意图或动机、能力、性格和“业绩”记录。从这五个方面出发，我们大致就能识别一个人对我们而言的可信任度能有几分。

四、第四层次的关系会带来什么?

第四层次的连接关系与前三层次的关系的区别在于，前三层次的关系总是在消耗我们的能量，而第四层次的关系则为我们补充生活和发展所需的燃料。它能带给我们的这些益处通常都是令我们受益终身的，你也可以借由这些内容来辨别自己是否拥有了第四层次的关系。

1.以自律为基础的自由

按常理来说，我们都知道是我们自己的大脑控制了我们的行为，但同时要明白的是，刺激大脑发出指令的因素却未必出自我们自身，我们很容易受到他人的影响。

而第四层次的关系则更多带来好的影响给我们，处在这一层次的关系中，对方会成为你前进的燃料和真正的支持者，同时也尊重你的自由。

同时，这样的自由是有基础的，那就是你自己本身做到自律。这里的自律是指你需要对自己的人生负责，对大大小小的事情都拥有主人翁意识，在这种意识的驱策下，你会更倾向于做对的事。

这也是第四层次中的人们对你信任的来源，强大的自律能力令他们对你产生信心（起码你知道如果失败，该为此负责的就是你自己），从而他们会推动你获取更多维度上的自由。

2.自由、责任和爱

自由需要责任和爱打底，给予自由的同时，处在第四层次的关系中，则允许我们无顾忌地讨论责任划归的事宜，因为第四层次关系中的人们不仅相互关心、彼此坦诚，更重要的是他们能帮助彼此真正地解决问题。

第四层次的人际关系不能拯救我们，它们要求我们对自己的表现负责。而第四层次关系中的人们所提供的建设性的反馈，则是帮助我们切实地提升自己表现的重要养分。

克劳德提出这样一个公式：自由=责任=爱。即当你拥有自由的同时，你也必须承担责任，而这都是出于爱——是的，“爱”的行事原则就是对他人有益、对自己有益，而不要以任何方式去伤害任何人。

3.这段关系中的每个人都在进步

比起令人低落、堕落的前三种关系，第四层次的关系要求人们做真实的自己，也将自己的问题都暴露无疑，这使得每个人都能获得符合自己真实情况的有效反馈。

第四层次的关系带来的支持令我们安心，你会想让大脑去思考如何发挥得更好，而不是如何避免被拒绝、避免失败或者避免被指责。

4. 促成阶段性成长

处于第四层次关系中，人们也不仅只关心如何帮助对方解决眼前迫切的问题，更是将长远的发展考虑在内。

当看到你一切稳定、安于现状时，第四层次关系中的朋友则会伸手将你推离舒适圈，但尺度很微妙，既让你追求精益求精，又不至于幅度大到令你绝望。

逆水行舟不进则退，为了打破衰退的必然到来，我们必须不断学习新的知识，用发展的眼光去料理自己的行为，就像我们在《高效能人士的七个习惯》中重温的时间管理矩阵，要求我们将重要但不紧急的事件放在第一位，而不总是被事情赶着跑。

这都是处在第四层次关系中的朋友会关心的事情。他们推动你超越已有的成就或者你自己制定的认为自己可以完成的目标。他们敦促你精益求精，但却不会带来伤害。

5.内化的意义

内化是第四层次的人际关系带给我们的真正的奇迹之一。

第四层次的人际关系对我们的影响如此强大，原因在于它们结束之后余威尚存——我们学过的课程、激励过我们的话语，永远地留在了我们心里，它们直接嵌入了我们自身的价值体系和知识体系之中，不自觉地被我们使用，这是真正的获得与掌握，将外部的能量内化为自己内在的力量，心理学家把这个过程称为内化。

内化这个行为其实我们并不会特别陌生，从我们出生起每一次的成长就是一次内化的过程。

试想婴儿哭闹的场景，当他们哭闹时，外部的他人力量介入，家长抱起他们，给予一定的抚慰，他们逐渐停止了哭闹，但几个小时后，这种安宁消失，婴儿需要再次被抚慰，这就是这种抚慰并没有得到内化的表现。

一开始，我们需要由守护者提供抚慰，但是随着时间的推移，在健康优质的人际关系帮助下，我们从内心培养了能为自己提供舒适和安全的能力，也就是所谓的自我安抚。

外部的声音，支持、限制、纠正和鼓励我们去主动掌握人生，这些声音经由内化而成为我们自己的一部分，供我们任意驱使，从而收获更良好的表现，成为更好的自己。

结 语

美国1992年大选的时候，比尔·克林顿跑遍全国只做了倾听这件事情。

他有一句台词：“我能感受到你的痛苦。”

对比非常明显的是，时任总统的乔治H.W.布什被选民提问1加仑牛奶多少钱时，他不知道。

尽管他可能和比尔·克林顿一样富于同情心和关爱之情，但这件小插曲让人们觉得他离民众太远了，而克林顿则被认为贴近民众，更理解他们，

这种印象至今从未真正褪去。

这正是人与人之间是否建立了良好连接的差别，毫不起眼的人际关系，往往决定的却是你所在意的大事。

此刻就出发，去寻找属于你的第四层次关系吧，它终将令你受益一生。

请检查并添加，微信：1561277539