

Тимоти  
Голви

# работа как внутренняя игра



Раскрытие личного  
потенциала

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

|   |     |
|---|-----|
| <b>Предисловие</b> .....  | 9   |
| <b>Введение.</b> Поиски возможности работать свободно .....                         | 19  |
| <b>Глава 1.</b> Удачный путь к переменам .....                                      | 21  |
| <b>Глава 2.</b> Знакомство корпоративной Америки<br>с <i>Внутренней игрой</i> ..... | 40  |
| <b>Глава 3.</b> Фокус внимания.....   | 69  |
| <b>Глава 4.</b> Фокус на практике.....  | 87  |
| <b>Глава 5.</b> Новое определение работы .....                                      | 113 |
| <b>Глава 6.</b> От конформизма к мобильности .....                                  | 148 |
| <b>Глава 7.</b> Инструмент СТОП.....  | 189 |
| <b>Глава 8.</b> Думайте как CEO.....  | 219 |
| <b>Глава 9.</b> Коучинг.....  | 233 |
| <b>Глава 10.</b> Здоровые амбиции .....   | 281 |
| <b>Благодарности</b> .....  | 301 |
| <b>Об авторе</b> .....  | 302 |

# Предисловие

Методы ведения бизнеса меняются так сильно, что наша способность адаптироваться и перестраивать свое мышление становится неотъемлемой частью успеха. Мы столкнулись с вызовом — каким образом преобразовать институты, созданные как последовательные, контролируемые и предсказуемые структуры, в организации с культурой, в которой по-настоящему ценятся обучение, увлечение и открытия.

Книга «Работа как внутренняя игра» помогает определить собственное направление в ландшафте того, что теперь называют «организацией обучения». Каждый менеджер или рядовой сотрудник, обладающий смелостью и испытывающий потребность узнать, что такое обучение, найдет в ней концепции и примеры, которые помогут превратить планы, связанные с организацией обучения, в повседневную практику.

Большая часть традиционных стратегий, связанных с организацией обучения, предполагает дополнительную деятельность. Мы проводим тренинги, организуем специальные программы и встречи по созданию культуры обучения. Один из побочных эффектов подобных мероприятий состоит в укреплении уверенности в том, что обучение и работа — это два разных, конкурирующих вида деятельности, что выступает ограничивающим фактором. Мы напряженно решаем, сколько обучения мы можем себе позволить, прежде чем оно начнет мешать производственному процессу. Мы беспокоимся о «переносе» обучения: как взять да и «вернуть» его

на рабочее место. Методы *Внутренней игры* ликвидируют конфликт между обучением и работой, показывая нам, что и то и другое — части одного большого целого.

Идеи Тима Голви об обучении с самого начала были удивительно глубокими и сугубо практическими. В 1976 году его книга *The Inner Game of Tennis\** кардинально изменила мое представление не только о теннисе, но и о многих других вещах. И двадцать три года спустя ее влияние на меня по-прежнему сильно. Она впервые показала мне, что наши усилия по самосовершенствованию и повышению результативности на самом деле мешают нам в достижении целей. Взгляды Тима противоречат многим идеям о методах преподавания и показывают, что бóльшая часть наших образовательных программ враждебна нашему обучению. Книга «Работа как внутренняя игра» переносит эти открытия непосредственно на рабочее место.

Мысль о том, что стандартные методы преподавания и коучинга снижают нашу результативность, действительно революционна. Большинство образовательных учреждений и организаций во многом полагаются на инструкции и указания, но, если все их усилия по совершенствованию не приносят пользы, нам, пожалуй, стоит задуматься. Если не помогают инструкции, то что же нам нужно делать? Многие авторы описывают процессы, требующие усовершенствования, но когда наступает время для реальных действий, они ограничиваются теориями и абстракциями.

Особенность книги Тима заключается в том, что он не только определяет природу нашего вмешательства, но и предлагает замечательные конкретные способы, позволяющие усилить обучение и повысить результативность и вместе с тем свести к минимуму инструкции и указания. В этом его

---

\* Издана на русском языке: *Голви Т. Теннис. Психология успешной игры.* М. : Олимп-Бизнес, 2016.

гениальность. Он понимает, как мы учимся, и провел свою жизнь, работая над тем, как мы можем организовать себя ради более высоких достижений. Методика *Внутренней игры* изменила отношение людей к работе и, что, возможно, даже более важно, предлагает организациям способ, позволяющий одновременно организовать обучение, повысить результативность и создать более привлекательную рабочую среду.

Становление культуры обучения — очень ответственный процесс. Он требует больше, чем кажется большинству из нас, и просит от руководителей достаточных обязательств по отношению к обучению и повышению результативности, чтобы они смогли несколько отпустить бразды правления.

Методика *Внутренней игры* требует веры и — в значительной степени — отказа от вредных привычек при обучении. Она требует, чтобы мы ценили осознание, сознательность и обращали внимание на то, что происходит в нас самих и вокруг нас. Это непростая задача. В западной культуре при произнесении слов «осознание» и «внимание» появляется ярлык «ню-эйдж», и теория отвергается как разновидность «калифорнийской мечты». Но это не так.

Фундаментальный вопрос: что же можно сделать на рабочем месте? Можем ли мы обеспечить хорошие результаты работы, при этом наслаждаясь и обучаясь? Здесь возникает еще более серьезный вопрос о том, в чем заключается цель работы. Является ли целью достижение институциональных результатов — большей прибыли, более высокого уровня обслуживания, преобладания на рынке? Экономисты, финансовое сообщество и деловая пресса дают простой ответ на данный вопрос: эта цель — деньги.

Однако для большинства людей вопрос цели гораздо сложнее. Они соглашаются с необходимостью финансового успеха, но работа — это не только наполнение бумажника. Людей заботит культура рабочего места, взаимоотношения

с коллегами, возможность реализовать свой потенциал, учиться и совершенствовать свои навыки. Мы часто рассматриваем это как конфликт между руководителями и сотрудниками, но это не главное. Главное — это индивидуальная, внутренняя борьба. Мы постоянно разрываемся между результатами для компании и жизнью, которая приносила бы удовлетворение.

И здесь нам дает надежду метод *Внутренней игры*. Тим постоянно поднимает вопрос о том, в какую же игру мы играем. Можем ли мы играть во *Внутреннюю игру*, которая приносила бы нам удовлетворение и в то же время отвечала бы требованиям игры внешней?

Однако поиск интеграции между внутренним и внешним требует ряда радикальных экспериментов. Чтобы справиться с этим сложным вопросом, нам нужно попробовать новые структуры, новые инструменты, новые способы.

Много лет назад мы с Тимом участвовали в конференции, проводившейся крупной американской корпорацией для сотрудников отделов продаж по всей стране. Само собой разумеется, эти люди любят соревноваться. Им не только нравится конкурировать, они верят в силу конкуренции. Смысл для них заключен в соревновании, победа на рынке — это одновременно и цель, и награда. Это верно как для бизнеса, так и для отдельного человека. Вся конференция была, по сути, собранием победителей, подтверждением того, что они были лучшими в своей компании и, возможно, лучшими в отрасли, и даже в целом мире.

После своей презентации, посвященной коучингу по методике *Внутренней игры*, Тим согласился вести ежегодный теннисный турнир, который уже стал традицией для таких конференций по продажам. В конце концов, победители любят турниры, а здесь мэтром мероприятия выступал известный тренер, автор книги о теннисе. Но Тиму было мало

просто вести турнир. Он решил, что это может стать уникальной возможностью для каждого участника, который должен ответить на вопрос: «В какую игру вы играете на самом деле?»

Тим предложил устроить все так, чтобы победивший в каждой партии покидал турнир, а проигравший переходил в следующий круг. Подумать только: проигравший вознаграждался за поражение, а победителя выгоняли с площадки. Какой смысл в игре, «победа» в которой ничего не дает? В этом-то и *было* дело. Каждый игрок должен был ответить на вопрос о том, почему он играет в эту игру. Традиционный ответ, особенно характерный для менеджеров по продажам: «Чтобы выиграть». Ответ Тима гласил, что есть игра поинтереснее, и она заключается в игре ради обучения, ради реализации собственного потенциала. По иронии судьбы, если вы будете поступать именно так, то результативность вашей игры возрастет.

В таком турнире, где проигравшие двигались дальше, а победители отправлялись домой, игрокам было не ясно, что же в их интересах — победа или поражение? Если они побеждали противника, то, по сути, при этом проигрывали. Если же они проигрывали, то их чувствовали как победителей. В таких условиях участники могли играть ради самой игры, а не ради победы или поражения, играть и видеть, какими хорошими игроками они могут стать. Если посмотреть на это с философской точки зрения, то их просили прекратить «танцы под музыку окружающего мира» и играть в соответствии с собственными внутренними посылами. Теннисный турнир — метафора того, что может происходить и на рабочем месте. Неважно, какая перед нами структура, всегда есть возможность преобразовать доминирующую культурную привычку в непредсказуемое событие, где вероятность обучения намного выше.

Конечно, я не хочу сказать, что на всех соревнованиях должны вознаграждаться проигравшие, но такой вдумчивый и избирательный эксперимент как раз и отличает организации, занимающиеся простым выживанием, от тех, что преуспевают. Готовность усомниться в народной мудрости — вот главное отличие. На самом деле многие управленческие приемы, которые еще 15 лет назад показались бы радикальными, сегодня приняты в огромном числе корпораций. К ним относятся, например, следующие:

- Самоорганизующиеся команды выполняют бо́льшую часть работы, ранее возлагаемую на руководителя.
- Сотрудники сами проверяют результаты своей работы, хотя раньше считалось, что в интересах высокого качества это должны делать независимые контролеры.
- Подчиненные оценивают своих боссов.
- Поставщики стали частью организации и включаются в процесс планирования и принятия решений.
- Сотрудники отделов продаж могут самостоятельно принимать решения по обслуживанию клиентов, тогда как раньше они принимались централизованно и требовали утверждения на двух уровнях.

Все эти и многие другие вопросы раньше были священной прерогативой руководства и требовали адекватного контроля. Я хорошо помню тот теннисный турнир, один из первых экспериментов, необходимых для создания настоящей обучающей среды. Этот турнир подвергал сомнению собственное предназначение, он заметно отличался от традиции, поскольку заставил всех участников чувствовать некоторую неловкость и в конце концов стал источником энергии и азарта, которые внесли оживление в ту конференцию по продажам.



Роль коуч-консультантов и постоянное изменение нашего представления о целях и структурах кажутся важными для осмысления той роли, которую может сыграть менеджмент в создании среды, где ценится обучение. Необходима вера в то, что обучение и работа — это одно и то же. Высокой результативностью отличаются те сотрудники, которые просто быстрее учатся. Мы учимся быстрее, когда обращаем внимание на мир и видим его таким, какой он есть, а не таким, каким ему следует быть. Тогда обучение становится функцией скорее осознания, чем инструктажа, и это значит, что нужно ясно видеть, что происходит вокруг вас, без излишних оценок и без инстинктивного порыва контролировать и изменять все, к чему вы прикасаетесь.

Скорость обучения замедляется, когда уровень беспокойства высок, а уровень одобрения низок. Для большинства задач у людей достаточно знаний, позволяющих справиться с их решением, им просто трудно действовать, опираясь на свои знания. И это одна из глубоких идей *Внутренней игры*. Нам не нужно учиться большему у босса или эксперта: нам нужно изменить то, как мы применяем знания, уже существующие внутри нас. Растущее давление, требование результатов скорее парализуют, чем освобождают, даже если эта идея и противоречит традиционному образу мыслей в нашей культуре.

Эти идеи имеют широко распространенные предпосылки для следующего поколения перемен на рабочем месте. Если мы действительно хотим добиться наибольшей результативности, нужно изменить общепринятую практику ее повышения с помощью инструктажа и постоянного вмешательства со стороны руководителей. Например, надо прекратить ранжировать людей и подразделения ради мотивации и награды. Нам надо перейти от риторики побед к риторике обучения. Оценки результативности должны перестать быть

эволюцией сильных и слабых сторон индивидуума и превратиться в диалог между менеджером и рядовым сотрудником по вопросу о том, какой опыт каждый из них накапливает и что он означает. Мы будем относиться к работникам как к автономным, саморазвивающимся личностям. Таким образом, наши усилия в сфере образования перестанут быть сосредоточенными на тренингах и сфокусируются на обучении; последний же следует выстраивать вокруг опыта учаемого, а не вокруг компетенции учителя. Нам надо усомниться в ценности моделей, тренингов с предопределенным, предсказуемым поведением в качестве результата.

Нам нужна победа на каждом рабочем месте. Работа — это не рядовое событие, здесь на карту поставлено наше выживание. Этот подход не дает ответа на фундаментальные вопросы о цели и значении ни для организации, ни для индивидуума. В свойственной ей спокойной и конкретной манере методика *Внутренней игры* выступает за создание институтов, которые могут предложить людям более глубокий смысл, чем просто прибыль, не отказываясь при этом от достижения экономического успеха. Как же нам сыграть в игру, в которой поддерживается человеческий дух и хорошо выполняется работа? Такое желание есть у большинства организаций, но их образ мыслей по-прежнему ограничен взглядами на человека как на средство достижения финансового результата. Бизнесу нужно процветать, а человеку нужно найти цель, выходящую за рамки этого, и сделать это аккуратно — так, чтобы это приносило плоды, а не обжигало. Признание большей ценности обучения и осознания, так необходимых для успешного образования, дает нам надежду на то, что это возможно.

Книга «Работа как внутренняя игра» — плод более чем двадцатилетней практической работы Тима по распространению идей *Внутренней игры* в деловом мире. Книга требует

от читателя отказа от оценочного мышления и открытости для совершенно новых способов реализации наших намерений и желаний.

Пусть эта книга принесет вам удовольствие. Отнеситесь к ней серьезно. Пусть она работает на вас, и то, что было причиной стресса, станет просто интересным, то, чего вы избегали, станет привлекательным, а то, что казалось тщетным, станет источником возможностей.

*Питер Блок, автор книг-бестселлеров *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*, *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work* и *Stewardship: Choosing Service over Self-Interest**



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

