

Тимоти  
Голви

# работа как внутренняя игра



Раскрытие личного  
потенциала

Тимо́ти Голви

**Работа как внутренняя игра.  
Раскрытие личного потенциала**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2000

УДК 65.011  
ББК 65.290-2

**Голви Т.**

Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала /  
Т. Голви — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2000

ISBN 978-5-00100-897-2

Эта книга о том, как добиться максимальной самореализации, раскрыть весь потенциал своего «я», легко, без перегрузок и насилия над собой добиться высоких результатов в работе; как получать удовольствие от работы; как преодолеть скуку, связанную с рутинной работой; как объективно оценивать ситуацию на работе и свои перспективы; как правильно отдыхать. Еще она о том, как научиться учиться, самостоятельно думать, невзирая на авторитеты и стереотипы, получать что хочешь в нужное время и так, как тебе это нравится. Книга предназначена для предпринимателей, руководителей, коучей и специалистов.

УДК 65.011  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-00100-897-2

© Голви Т., 2000  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2000

# Содержание

Предисловие	6
Введение. Поиски возможности работать свободно	10
Глава 1. Удачный путь к переменам	11
Как появилась внутренняя игра	12
Открытие первой и второй частей своего «я»	13
Цикл самовмешательства	15
В поисках лучшего пути к переменам	16
Множество неожиданных областей применения	21
От спорта к работе	22
Внутренняя игра и внешняя игра	23
Конец ознакомительного фрагмента.	24

# Тимоти Голви

## Работа как внутренняя игра.

## Раскрытие личного потенциала

*Издано с разрешения Random House, a division of Penguin Random House LLC и литературного агентства Nova Littera Ltd.*

Книга рекомендована к изданию Анной Чуплыгиной

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© W. Timothy Gallwey, 2000 This translation is published by arrangement with Random House, a division of Penguin Random House LLC

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

\* \* \*

*Лесли,  
без чьей любви, заботы, поддержки и терпения эта книга не была  
бы закончена*

## 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*<sup>1</sup> 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 совершенствованию и повышению результативности на самом деле мешают нам в достижении целей. Взгляды Тима противоречат многим идеям о методах преподавания и показывают, что большая 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 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 отно-

---

<sup>1</sup> Издана на русском языке: Голви Т. Теннис. Психология успешной игры. М.: Олимп-Бизнес, 2016.

шению 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 «нью-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 соглашались 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 чествовали 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 посылками. 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 большую 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 большому 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 наград. 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 обучаемого, 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*

## Введение. Поиски возможности работать свободно

*Человек рождается свободным, а между тем всюду он в оковах.  
Жан-Жак Руссо, философ XVIII века*

Я отправился на поиски возможности работать свободно. Меня интересует не концептуальный идеал свободы на работе, а нечто более практическое. Я хочу с уважением относиться к той части себя, которая свободна от природы, независимо от обстоятельств. Мое стремление заключается в том, чтобы познать эту часть своего «я» и позволить ей найти выражение на работе.

На работе, более чем в какой-либо другой деятельности человека, свобода подвергается существенному риску. Разве все мы не ощущаем цепей, которые сковывают нас на работе? Цепи «должен», «нужно», «делай, а не то...» – это цепи страха и давления извне. Широко распространено такое определение работы: «Это то, чем я никогда бы не занимался, если бы мог выбирать».

Каждый раз, когда я делаю решительный шаг к тому, чтобы работать свободно, я чувствую, как натягиваются эти цепи. Связи неосознанной привычки тянут меня назад, как будто я привязан резинкой к столбу. Нетрудно сделать несколько первых шагов, но чем дальше я отступаю от привычной рутины, тем сильнее напряжение. Затем, когда я дохожу до определенного предела, я чувствую, как меня с силой отдергивает обратно, и мне ничего не остается, как начать все сначала. Может быть, стремление к истинной свободе должно в какой-то момент освободить столб, к которому привязана эта резинка. Свобода, которой я добиваюсь, – это врожденная свобода, а не та, что дается другим человеком или обществом. Стремление к ней требует совершенно иного определения понятия «работа».

Поисками возможности работать свободно я впервые занялся в начале 1970-х годов, когда оставил относительно надежную карьеру в сфере высшего образования и задумался о том, чего я действительно хочу от жизни. Тогда я стал работать инструктором по теннису, не имея здесь никаких далекоидущих планов, кроме заработка в это переходное время, и сделал несколько важных открытий об обучении и коучинге, которые впоследствии стали темой книги «Теннис. Психология успешной игры». В основе простых принципов и методов *Внутренней игры* была глубокая вера в естественную способность человека учиться на непосредственном опыте.

Эти принципы *Внутренней игры* выдержали проверку временем и за последние двадцать лет успешно применялись в самых разных областях. *Внутренняя игра* – это жизнеспособная альтернатива традиционным командно-административным методам, которые мы принимаем как само собой разумеющиеся и на работе, и в игре. Это многообещающее начало пути к свободной работе. Успех здесь зависит прежде всего от желания читателей полностью довериться *самим себе*.

## Глава 1. Удачный путь к переменам

Суть всего того, что я узнал, исследуя *Внутреннюю игру*, можно описать одним предложением: я нашел более удачный путь к переменам. И хотя я открыл этот путь, отрабатывая подачи и удары справа и слева, принципы и методы, которые помогли моим ученикам вырабатывать навыки игры в теннис, можно применить для совершенствования навыков в любой деятельности. Эта книга о том, как изменить наш подход к работе. О том, как заставить работу *работать на нас*.

Нам постоянно говорят, что мы живем в век перемен, и чаще всего именно на работе мы слышим слова о том, что *нам надо меняться*. Это может быть глобальная реорганизация компании, частичкой которой вы являетесь, или перемены среднего масштаба, например, в том, «как мы работаем в нашем отделе», или изменение личных качеств человека, которое, по мнению менеджера, необходимо по результатам последней аттестации. Даже если на нас не оказывают влияния извне, большинство из нас хочет изменить то, как мы работаем, и добиться новых результатов. В книжном магазине самый большой отдел посвящен книгам о самосовершенствовании, которые расскажут вам о том, как изменить *себя*.

Мы говорим обо всем, что следует изменить, но насколько хорошо мы представляем, как *осуществить* эти перемены?

Свою профессиональную деятельность я начал в роли педагога, а эта профессия по-прежнему отличается тем, что слишком медленно вступает на путь настоящих перемен, притом что, по иронии судьбы, образование подразумевает обучение, а значит, и перемены. Образование должно разъяснять суть перемен и демонстрировать хорошие примеры. Но новый подход к обучению и переменам я обнаружил уже после того, как покинул коридоры формального образования.

## Как появилась внутренняя игра

К пониманию *Внутренней игры* я пришел в начале 1970-х годов, когда играл сам и обучал спортивным играм других. Вспоминая это время, я понимаю, почему спорт стал такой хорошей исследовательской лабораторией для обучения и перемен. Благодаря тому, что достижения в спорте можно наблюдать непосредственно, а цели предельно ясны, эти изменения в результативности проявляются намного нагляднее. Моими первыми лабораториями были теннисный корт, лыжня и поле для гольфа – виды спорта, где хорошо осознаешь огромную разницу между лучшими и худшими результатами. Эту разницу нельзя объяснить только отсутствием способностей. Она напрямую связана со способом обучения или осуществлением изменений в результативности.

В первые годы своей тренерской работы я сделал два наблюдения. Во-первых, почти все мои ученики *очень старались* исправить в своей игре то, чем они были недовольны. Они ждали, что я дам им рецепт решения проблемы. Во-вторых, после того как ученики *переставали* стараться, поверив в свою способность учиться на собственном опыте, позитивные изменения происходили при относительном отсутствии усилий. Существует резкий контраст между принудительным и естественным обучением, его мы можем наблюдать на примере раннего развития наших детей.

Наблюдение за типичным взаимодействием начинающего игрока и тренера по теннису позволяет проследить, как все мы учились осуществлять перемены. Обычно ученик обращается к тренеру с какой-нибудь жалобой: по поводу плохого удара или неважных результатов. Он говорит: «У меня слабая подача» или «Мне нужно изменить удар слева». Тренер смотрит, как ученик выполняет удар, и сравнивает увиденное с неким эталоном правильного удара, который существует у него в голове. Этот эталон основывается на том, какой удар сам тренер был обучен воспринимать в качестве правильного. Глядя сквозь призму этой модели, тренер видит разницу между тем, «что есть», и тем, «что должно быть», и старается исправить то, «что есть».

Тут тренер может использовать разнообразные инструкции, но общий контекст один. Может быть, он скажет: «При контакте нужно сделать шаг навстречу мячу, перенести массу тела на ту ногу, которая спереди. Замахиваясь, не нужно отводить ракетку так высоко. Проводи мяч вот так...» Общий контекст: «Я скажу тебе, что следует и чего не следует делать».

Поведение ученика под влиянием указаний «что следует» и «чего не следует» становится вполне предсказуемым. Доверившись экспертной оценке тренера, ученик низводит свою ответственность до уровня выполнения того, что ему говорят. Он *очень старается* не делать, чего не следует, и заставляет себя делать то, что следует. Если ученику говорят, что он отводит ракетку назад слишком медленно, он заставит свою руку двигаться назад быстрее. Это может вызвать у него неловкое, напряженное *чувство*, но тренер видит старания ученика и говорит: «Хорошо». На самом деле он говорит: «Хорошо, ты стараешься делать, как я говорю». Ученик начинает связывать «хорошо» с этим неестественным, вынужденным способом *исправления* своего удара. Тренер говорит: «Следует делать так» и «Так не следует делать», ученик «старается изо всех сил», от тренера поступает еще одна оценка: «хорошо» или «плохо».

Вот так все и идет, снова и снова. Переменой считается движение от плохого к хорошему, и она определяется и инициируется не тем человеком, который должен меняться, а кем-то другим. Это происходит в оценочном контексте, и обычно ответной реакцией ученика являются сопротивление, сомнение и боязнь неудачи. Ни ученик, ни тренер, скорее всего, не осознают, что такой подход к переменам подрывает внутреннюю готовность ученика учиться и нести ответственность за это обучение. Возможно, им приходится бороться с противоречиями, присущими такому подходу, но другого способа они обычно не знают.

## Открытие первой и второй частей своего «я»

О другом способе я впервые задумался в тот день, когда перестал заставлять ученика *изменять* свой мах рукой. Вместо этого я задался вопросом, как же все-таки происходит обучение и что делается в голове игрока, когда он бьет по мячу. Мне пришло в голову, что в голове играющего происходит диалог, внутренний разговор, похожий на внешний – со мной. Командный голос в его голове дает телу указания, сходные с указаниями тренера: «Не запаздывай, отводя ракетку назад! Шагни навстречу мячу! Плечи работают!» Потом тот же голос оценивает удар и работу самого ученика: «Кошмар! В жизни не видел такого ужасного удара слева!»

«А необходим ли вообще этот внутренний диалог, – думал я, – помогает он обучению или мешает?» Я знаю, что, когда известных спортсменов спрашивают, о чем они думают во время своих лучших выступлений, все они заявляют, что, в общем-то, они не думают ни о чем особенном. Они говорят, что их мозг спокоен и сосредоточен. О самом выступлении они думают до или после него. Могу сказать то же и по своему опыту теннисиста. Когда я играю очень хорошо, я не пытаюсь контролировать свои удары командами или оценками. Все происходит гораздо проще. Я ясно вижу мяч, выбираю место удара, и все происходит само собой. Интересно отметить, что удары становятся более контролируемыми именно тогда, когда я не пытаюсь их контролировать.

Постепенно я понял, что мои инструкции, высказываемые с самыми добрыми намерениями, ученики воспринимают как метод контроля, который представляет собой угрозу для их естественных возможностей. Этот важный внутренний диалог, конечно же, порождает совсем иное состояние, непохожее на спокойную сосредоточенность лучших спортсменов.

Потом я спросил себя: «Кто же участвует в этом внутреннем диалоге?» Голос, подающий команды и высказывающий оценку, я назвал первой частью своего «я» – Я 1. Второй голос будет второй частью моего «я» – Я 2. Какова взаимосвязь между ними? Я 1 – это всезнайка, по сути дела, не доверяющий Я 2, которому приходится бить по мячу. Это недоверие заставляет Я 1 контролировать Я 2, используя тактику, воспринятую извне, от тренеров и учителей. Другими словами, Я 1 нашего ученика воспринимает недоверие как часть оценочного контекста. В результате в естественный процесс обучения вторгаются сомнение в себе и чрезмерный контроль.

Но что собой представляет Я 2? Неужели ему действительно нельзя доверять? По моему определению, Я 2 – это сам человек. Я 2 – это весь внутренний, данный нам при рождении потенциал, все реализованные и еще не реализованные способности. Я 2 также включает нашу врожденную способность к обучению и развитию любых из этих природных способностей. Это то самое «я», которым мы были в счастливом детстве.

Все указывает на то, что самой высокой результативности мы достигаем, когда голос Я 1 затихает и никто не мешает Я 2 бить по мячу. Когда Я 1 дает телу неясную команду: «Отводи ракетку назад быстрее», Я 2 делает нечто гораздо более точное. Рассчитывая возможную траекторию парабола, по которой летит мяч, Я 2 дает сотни точных невербальных инструкций десяткам мышечных групп, позволяющим телу ударить по мячу и направить его в желаемое место по ту сторону сетки; причем все это время учитываются скорость мяча, ветер и движения соперника. Так какому же «я» можно доверять больше?

Это все равно что дешевый компьютер вдруг стал бы командовать мейнфреймом – стоящим много миллиардов долларов суперкомпьютером, – а потом присваивал бы себе самые лучшие результаты, сваливая при этом неудачи на суперкомпьютер. Несколько унижительно сознавать, что требовательный голос, командующий и критикующий, не так умен, как тот, кто

получает его указания! Я 1, придуманное мной, не обладает таким же умом, как сам человек. Иными словами, персонаж мультфильма Пого был прав: «Я знаю врага, это мы сами!»<sup>2</sup>

Диалог с Я 1 преследует не только начинающих в процессе обучения. Это происходит на всех уровнях. Даже профессионалы высочайшего класса подвержены кризисам уверенности. Когда я писал эту главу, два профессиональных спортсмена рассказали мне о том, как они «проигрывают в своей внутренней игре». Один из них – гольфист, уже восемь лет участвующий в турнирах Профессиональной ассоциации гольфа (PGA), жаловался, что не может заглушить критикующий голос, который звучит в его голове после одного-двух неудачных ударов. «Это давит на меня. Я ругаю себя, когда плохо выступаю, от этого страдает моя уверенность в себе», – говорил он. Второй спортсмен – баскетболист, более десяти лет играющий в Национальной баскетбольной ассоциации (NBA) за лучшие команды мира, сказал, что книга «Теннис. Психология успешной игры» в последние годы стала для него почти Библией и способствовала значительному улучшению его игры на площадке. Но в последнее время он начал терять уверенность в своих ударах, самой сильной стороне его игры. Он пожаловался, что постоянно говорит с собой во время игры: «Не переносу этого. Мне не хватает эйфории, когда полностью погружаешься в игру без лишних мыслей в голове».

Я с уважением отношусь к этим спортсменам, которые мужественно признают, что их проблема не сводится к просто технической. Они поняли: что-то им препятствует, поэтому обратились за помощью к коучу.

---

<sup>2</sup> Знаменитая фраза опоссума Пого, героя американского юмориста Уолта Келли. *Прим. пер.*

## Цикл самовмешательства

Возможно, все мы понимаем, что у нас как у человеческих существ есть склонность к так называемому самовмешательству, но давайте повнимательнее посмотрим, как это происходит. Возьмем простое действие: теннисист бьет по мячу. Он *видит* приближающийся мяч, затем *реагирует*, занимая позицию и нанося удар, и получает *результат* этого действия. Основные элементы любого действия человека можно свести к простой последовательности: «восприятие, ответная реакция, результаты».

Но обычно не все так просто. Между восприятием и действием имеет место некоторая *интерпретация*. После получения результатов, до начала следующего действия, происходит дальнейшее обдумывание. На каждом этапе каждой части действия – а часто и самому действующему лицу – придается некоторое *значение*. Эти самые значения могут оказать огромное влияние на результативность игрока.

Возьмем, например, игрока, которого Я 1 убедило в том, что у него слабый удар слева. Видя мяч, летящий под удар слева, он думает: «Ой! Это трудный мяч!» Эта мысль проносится у него в мозгу быстрее мяча. Обычный желтый мячик, летящий с некоторой скоростью и по некоторой траектории, теперь воспринимается как надвигающаяся *угроза*. В организме игрока происходит выброс адреналина. Он дергает ракеткой, делая оборонительное движение, и отступает назад, чтобы отсрочить неминуемую ошибку, которая, как ему кажется, вот-вот произойдет. В самый последний момент ракетка со злостью, но без особого эффекта обрушивается на мяч, который пролетает высоко над сеткой, так что соперник может легко отбить его. Я 1 уже тут как тут, и у него уже есть самоуничижительный комментарий: «Ужасный удар! У меня самый ужасный на свете удар слева!» Теперь уверенность в себе у нашего игрока подорвана, следующий мяч воспринимается как еще большая угроза. В результате цикл самовмешательства будет повторяться.

Я 1 вносит искажение в каждый элемент действия. Искажение представления о самом себе вызывает искажение восприятия, которое приводит к искаженной ответной реакции, подкрепляющей уже заранее искаженное представление о себе.

## В поисках лучшего пути к переменам

Как же прервать этот цикл вмешательства со стороны Я 1? К ответу на этот вопрос мне удалось подойти, когда я понял, что традиционная методика обучения сосредоточена на поведении, то есть на ответной реакции игрока, в то время как какого-либо обращения к главной проблеме – искаженному восприятию – не происходит.

В конце концов, именно *восприятие* мяча как угрозы вызывает многочисленные ошибки в поведении игрока. Что же произойдет с поведением, если с помощью коучинга мяч перестанет восприниматься как угроза и снова станет просто мячом? Более того, что произойдет, если осуждение игроком самого себя и своей игры заменить безоценочным наблюдением факта?



По мере того как я изучал ответы на эти вопросы, открывался другой, более элегантный подход к обучению и коучингу. Этот подход основан на принципах, которые можно обозначить тремя словами: *осознание*, *доверие* и *выбор*. Если немного развернуть эти принципы, они будут выглядеть так: 1) безоценочное осознание имеет целительную силу; 2) необходимо доверять Я 2 (своему собственному и своего ученика); 3) право первого выбора в обучении должно быть предоставлено ученику.

**1. Сила безоценочного осознания.** Когда я понял, что мои наставления относительно того, «что следует» и «чего не следует» делать, мешают ученику, я начал искать способ помочь ему учиться без них. Моя первоначальная цель заключалась в том, чтобы улучшить его осознание полета мяча.

Когда ученик жаловался мне на плохой удар слева, я говорил ему, что мне хотелось бы отложить *решение* этой проблемы на потом. А пока я просто хочу, чтобы он более скрупулезно понаблюдал за мячом. Например, я мог попросить ученика примечать, как летит мяч перед контактом с ракеткой – вверх, вниз или параллельно земле. Я тут же добавлял, что не прошу его что-то менять, пусть просто наблюдает за тем, что происходит. По мере того как наблюдения



за полетом мяча все сильнее увлекали ученика, он все более «отвлекался» от попыток Я 1 контролировать удар, и в этот момент вся воспринимаемая угроза исчезала.

«Мяч летел вверх, когда столкнулся с ракеткой. А этот летел ровно. А тот падал вниз с наивысшей точки», – когда я слышал нейтральную интонацию его голоса, я знал, что его мышление уже больше не было оценочным, по крайней мере в тот момент. Сначала меня это поражало, но потом я уже был готов к тому, что в таком безоценочном режиме наблюдения за мячом многие технические элементы его маха изменялись спонтанно! Например, ноги уже не отступали назад, ракетка больше не отдергивалась так резко, а нога, находившаяся спереди, естественным образом переходила в положение, поддерживающее движение игрока вперед. Несколько мгновений – и его мах выглядел явно лучше, и при этом – никаких технических инструкций, в большинстве случаев игрок даже не осознавал того, что происходят перемены.

Почему же происходили эти положительные изменения? Было ли это просто результатом «изгнания» Я 1 и предоставления Я 2 возможности научиться отбивать мяч? Один из возможных ответов на этот вопрос состоит в том, что после того, как устранялось первоначальное *восприятие* мяча как угрозы, элементы оборонительного поведения (движение назад и отчаянный удар по мячу) также исчезали. Вместо них тело реагировало на восприятие мяча естественно: следовал шаг навстречу мячу и удар. Ощущая, что в этот момент тренера не интересует оценка удара, мозг ученика практически освобождался от самооценки и контроля со стороны Я 1. В результате движения игрока становились более плавными и точными. Плавный мах в сочетании с более ясным восприятием мяча позволяли лучше контактировать с этим мячом. Это более приятное *ощущение*, и оно естественным образом приводило к лучшим результатам. По мере того как ученик наблюдал за улучшением своей игры, его сомнения сменялись естественной уверенностью в себе. Таким образом, цикл самовмешательства поворачивался вспять.

Пока фокус удерживался на некоторой нейтральной, но важной переменной – например, скорости, положении или высоте полета мяча, – я мог рассчитывать на то, что стабильное и не требующее особых усилий улучшение удара произойдет без единого технического наставления. Сначала это казалось волшебством. Потом я понял, что это было естественное волшебство – таким и должно быть обучение. Как тренер я считал своей главной задачей поддержание безоценочного фокуса и создание возможности для естественного обучения, при этом сам я должен был оставаться в стороне. Во вторую очередь моя работа заключалась в том, чтобы помочь ученику удержать этот фокус, доверяя при этом способности Я 2 учиться непосредственно на опыте.

Тот же принцип безоценочного осознания срабатывал, когда фокус перемещался с мяча на действия игрока. Например, перемены начинали происходить спонтанно, когда я просил ученика обращать внимание на свои движения, не предпринимая при этом ничего для их изменения.

Я не хочу сказать, что ошибки совсем исчезали. Но при безоценочном осознании реакция тренера и ученика на ошибки была иной. Как только ученик или тренер нарушали этот контекст, позитивно или негативно оценивая удар, восприятие угрозы обычно возвращалось, запуская цикл самовмешательства.

Таким образом, первый шаг на пути к переменам есть безоценочное признание вещей такими, *какие они есть*. Парадоксально, но именно такое восприятие своих действий и осознанное принятие самого себя высвобождают и стимулы, и возможность для спонтанной перемены.

**2. Доверие к Я 2.** Возможно, самое сложное в новом подходе то, что и тренер, и ученик должны научиться доверять *естественному* процессу обучения. Для меня как для тренера это означало, что я должен был подавить свой условный рефлекс и не высказывать корректирующее суждение, когда замечал ошибку в махе ученика. Для ученика это означало независи-

мость от технических инструкций при отработке удара. Нам нужно было увериться в том, что по мере осознания обучение станет эффективным и произойдут изменения. Действия тренера могут как поддержать, так и подорвать уверенность ученика в себе. Снова и снова я убеждался, что когда был терпелив и не давал себе воли контролировать обучение, оно происходило со своей собственной скоростью и гораздо элегантнее и эффективнее, чем если бы я применял командно-административные методы, играя в этом процессе центральную роль (так называемый педагогоцентрический подход).

С результатами было трудно спорить. Наблюдая за сотнями игроков всех уровней, игра которых улучшалась без какого-либо технического инструктажа, я заметил, что доверие приходило все легче. Чем больше я доверял естественному процессу как тренер, тем проще было ученикам доверять себе и своей способности учиться на опыте.

Когда ученик видит, что постоянное улучшение происходит без указаний «следует так» или «так не следует», его доверие к себе укрепляется. Вскоре он начинает понимать, что такое обучение очень отличается от подгонки под заранее заданную модель правильной игры. Это опыт внутреннего, а не внешнего обучения, и за этим всегда приятно наблюдать. Развитие доверия к Я 2, казалось бы, может свидетельствовать об утрате вами контроля над учеником, на самом же деле вы как раз приобретаете истинный контроль – за счет запуска внутренних его механизмов. Это урок, который и тренер, и ученик получают снова и снова в каждой новой ситуации.

Понимание того, что ответственность за принятие окончательного решения и за обучение лежит на самом учащемся, противоречит большинству наших методов психологической подготовки, основывающихся на использовании условных рефлексов. И все же в основе поиска лучшего пути к переменам лежит именно принцип доверия самому себе.

**3. Предоставьте право выбора тому, кто выбирает.** Третий принцип подхода *Внутренней игры* к переменам – это выбор и обязательства. Осознание и доверие не могут работать, если нет желания получить результат. Ученик может наблюдать за мячом, но если он не хочет отбить его через сетку на другую сторону корта, у него не будут развиваться навыки игры. Ясность желаемого результата очень важна для работы принципа осознания. Тогда возникает вопрос – кто выбирает результат?

Раньше, когда я играл центральную роль (при педагогоцентрическом подходе), мне хотелось сохранить в своих руках возможность делать выбор. Раз ученик решил брать уроки тенниса, то главный здесь я. Мне хотелось решать, какой удар требовал доработки, с каких элементов удара начинать и какое «лекарство» подойдет для этого лучше всего. Это очень похоже на традиционные отношения врача и больного: «Я специалист. Я ставлю диагноз и выписываю лекарство. Вы должны делать то, что я скажу, и верить, что, выполняя все мои предписания, вы поправитесь быстрее».

Мне нужно было научиться предоставлять ученикам право самостоятельного выбора. Почему? Потому что обучение происходит в самом ученике. Ученик делает выбор и, в конечном итоге, отвечает за то, происходит обучение или нет. В конце концов я понял, что ученик несет ответственность за выбор, связанный с обучением, а я отвечаю за качество внешней среды, в которой это обучение происходит.

Как же это должно было происходить? Я спрашивал у ученика, что именно нужно исправить и почему. Я видел свою роль тренера в том, чтобы понять, чего хочет ученик, и помочь ему этого добиться. Ученик мог начать разговор с тренером, заявив: «Хочу лучше бить слева», – а закончить его, поставив цель: «Хочу отбивать слева десять из десяти обводящих ударов с верхней подкруткой по линии».

Моя задача заключалась в том, чтобы не только сделать конечную цель как можно более ясной, но и обнаружить скрытое назначение и мотивацию для достижения этой цели. Позво-

лить ученику лучше осознавать выбор, который он делает, и причины этого выбора было для меня существенной частью процесса обучения. Ученик чувствовал, что он получал больше возможностей контролировать себя, и его естественной реакцией было взять на себя больше ответственности, проявить больше инициативы и творчества для достижения своей цели. Не менее важно, что это значительно уменьшает сопротивление переменам, которое было свойственно старой командно-административной модели. Как говорится, действие равно противодействию. Человеческому существу свойственно сопротивляться вторжению в его пределы, и, если сопротивление не выражено прямо, оно будет проявляться косвенно. Как бы то ни было, сопротивление разрушительно действует на желаемый результат.

Учеников, привыкших к командно-административной модели, большая степень свободы часто смущает. Но когда ученик понимает, что учитель не будет оценивать его выбор как плохой или хороший, он берет на себя роль выбирающего и ответственность за результат этого выбора.

В результате такого переключения возникает много позитивных факторов, способствующих обучению и переменам. Оно оставляет инициативу в руках учеников и позволяет им лучше ощутить личное участие и вовлеченность. Оно не дает обучению превратиться в обычное зазубривание, при котором выученное легко забывается. Оно допускает гораздо большую степень участия со стороны ученика и позволяет переменам произойти естественным образом – по мере возникновения понимания. Такое обучение полагается на отношение и чувства учащихся и часто приводит к переменам, распространяющимся на все аспекты их жизни. Короче говоря, когда выбор в отношении обучения и перемен ученик делает по собственной инициативе и управляет им самостоятельно, этот выбор становится более всеобъемлющим и приятным.

Опыт применения трех принципов – осознания, выбора и доверия – показал, что они неразрывно связаны между собой. Это три части одного целого. *Осознание* – ясное представление о текущей ситуации. *Выбор* – движение в желаемом направлении в будущем. *Доверие внутренним возможностям* – важное звено, обеспечивающее это движение. Каждая сторона этого треугольника дополняет и поддерживает другие. Чем больше я доверял, тем проще было осознавать. Чем лучше я осознавал, тем проще мне было сделать выбор. По мере того как углублялось понимание каждого принципа, я видел, что это все, что мне нужно в качестве основы для нового подхода к обучению и выбору.



От перемен можно получать удовольствие. Никто не хочет, чтобы им манипулировали и его оценивали. Роль окончательной инстанции в данном случае может сыграть опыт сам по себе. Перемены и улучшения без вмешательства со стороны Я 1 могут произойти быстрее и дать более надежные и долговременные результаты.

Я начал верить в то, что если *научиться* такому *обучению*, это может радикально пере-  
делать наш подход к изменению самих себя и других людей.

## Множество неожиданных областей применения

Когда я писал о своих открытиях в книге «Теннис. Психология успешной игры», мне не приходило в голову, что она станет бестселлером и ее прочтут многие, кто совсем далек от тенниса. Мой издатель сказал, что вряд ли мне следует ожидать, что эта книга о спорте будет продана тиражом более чем двадцать тысяч экземпляров. Мы оба удивились, когда сотни тысяч людей, не играющих в теннис, купили эту книгу и применили найденные мною методы для повышения результативности своей деятельности в самых разных областях. Я был поражен изобретательностью и творческим подходом читателей, которые применяли принципы *Внутренней игры* в таких разнообразных сферах, как:

- достижение максимальных показателей продаж;
- управление инициативами в области корпоративных перемен;
- развитие навыков коучинга у менеджеров;
- создание программ для освоения методов «Всеобщего управления качеством»;
- повышение внедрения инноваций и развитие творческих способностей;
- воспитание детей;
- достижение успеха в разных видах спорта;
- проведение хирургических операций;
- актерская игра, писательский труд, рисование, сочинение и исполнение музыкальных произведений, публичные выступления;
- обучение; консалтинг; коучинг, консультирование по юридическим и другим вопросам;
- снижение уровня стресса;
- улучшение взаимоотношений;
- режим питания;
- отказ от вредных привычек – курения, употребления наркотиков и алкоголя;
- использование передовой строительной техники;
- разработка интерфейса «человек – компьютер».

Объединяет все эти виды деятельности то, что в них ключевыми факторами являются фокус на внимании и уменьшение степени самовмешательства.

## От спорта к работе

По мере того как фокус моей собственной карьеры перемещался от спорта в сферу корпоративной деятельности, я понял, что компании могут многого добиться, если найдут доступ к огромному резервуару талантов Я 2 своих работников. Успех в этом зависит от их способности увидеть, по каким каналам устоявшаяся культурная практика содействует вмешательству Я 1 в талант, и сократить число этих каналов.

С точки зрения отдельных работников, нет времени ждать, пока произойдет культурная перемена. Только начав процесс сокращения вмешательства Я 1 в себе и, возможно, в своих рабочих группах, можно надеяться на доступ к большему числу скрытых способностей Я 2 и на их развитие.

Это понимание можно выразить простой формулой, которая определяет *Внутреннюю игру*:

$$P = p - v$$

Результативность = потенциал – вмешательство.

Результативность (P), или эффективность, в любой области – от ударов по мячу до решения сложных проблем в бизнесе – равна потенциалу (p) *минус* фактор вмешательства (v). Результативность редко равна потенциалу. Немного сомнения в себе, ошибочное допущение, страх перед неудачами – этого достаточно, чтобы заметно снизить свою реальную результативность.

## **Внутренняя игра и внешняя игра**

Цель *Внутренней игры* – уменьшить любое вмешательство в раскрытие и воплощение полного потенциала. Цель *Внешней игры*

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.