

**Тимоти Голви**

**Работа как внутренняя игра (Часть 1)**

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.  
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть  
осуществлены только с согласия правообладателей**

# 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 самосовершенствованию 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 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 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 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 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 predetermined, predictable 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**



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

## 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 выработать 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. Переменной 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 параболы, 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 унизительно 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.

## 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

заклучалась в том, чтобы помочь ученику удержатъ 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 независимость 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. Позволить 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 переделать 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*:

$$P = \pi - v$$

Результативность = потенциал – вмешательство.

Результативность (Р), или эффективность, в любой области — от ударов по мячу до решения сложных проблем в бизнесе — равна потенциалу (π) *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* — преодолеть внешние препятствия к достижению внешней цели. Понятно, что обе игры взаимосвязаны. Чем значительнее внешние вызовы, с которыми сталкивается человек, группа или организация, тем *важнее*, чтобы вмешательство изнутри сводилось к минимуму.

Неважно, в какой культуре вы работаете, какой работой вы заняты и каков уровень вашей компетенции, всегда ведутся две игры: внутренняя и внешняя. Движение вперед будет всегда зависеть от них обеих. Они — как две ноги: идти по жизни легче, если они примерно одной длины. Тем не менее, если говорить о культуре, то мы всегда уделяли больше внимания овладению внешней игрой и изменению внешнего мира. Наука, техника и современный информационный взрыв позволили нам вырастить относительно длинную ногу — *Внешнюю игру*.

Но наше понимание *Внутренней игры* и контроль над ней не эволюционировали в той же мере.

В наш век, если мы не научимся некоторым базовым навыкам *Внутренней игры*, технический прогресс во *Внешней игре* принесет нам мало выгод. У нас есть глубокая потребность лучше понять и научиться изменять ту сферу, которая называется *мы сами*. И это может произойти, только если мы будем меняться в гармонии с нашей истинной природой, а не воевать с ней.

## Глава 2

# Знакомство корпоративной Америки с *Внутренней игрой*

Вскоре после выхода в свет книги «Теннис. Психология успешной игры» в Лос-Анджелес приехал Арчи Макгилл, вице-президент по бизнес-маркетингу в AT&T. Ему хотелось получить урок игры в теннис по методу *Внутренней игры*. Довольный и несколько удивленный как процессом, так и результатами, он пригласил меня обсудить за обедом стоящие перед ним вызовы по изменению корпоративной культуры в AT&T. За пару минут он описал сложные перемены, которые начались после решения Верховного суда о том, что AT&T должна ликвидировать свою монополию в сфере телекоммуникаций. Он сказал: «Если нам не удастся осуществить этот монументальный переход от монополистического коммунального предприятия к конкурентоспособному, отвечающему потребностям рынка коммуникационному предприятию, то в новой среде нас съедят живьем. Мы должны это сделать. У нас нет выбора». Его вывод звучал убедительно, но описанная им ситуация, казалось, была астрономически далека от моего опыта применения методов *Внутренней игры* для раскрытия потенциала моих учеников на теннисном корте. Поэтому я был в шоке, когда Макгилл попросил меня проанализировать эту ситуацию.

— Ну, скажите мне, — сказал он совершенно серьезно, — в чем же состоит *реальная* проблема?

Я молчал, кажется, целую вечность. Ответ, слетевший потом с моих губ, поразил меня самого как своей авторитетностью, так и содержанием:

— Проблема в том, что ваши люди не знают, *кто* они, — сказал я с чувством. — Поэтому они, скорее всего, идентифицируют себя со своими ролями, своей репутацией, самой компанией и с тем, как сейчас поставлено дело. Когда стабильность любого из этих факторов оказывается под угрозой, их автоматическая реакция — это сопротивление, причем такое, как будто они защищают сами себя. Раз они защищают тех, кем они себя считают, они делают это со значительной силой.

Макгилл, казалось, слушал меня очень внимательно и кивал. Я почувствовал, что то, о чем я говорю, он уже давно знает на каком-то подсознательном уровне, но никогда не признавал этого осознанно. Я быстро вернул разговор к своему опыту коучинга, полученному из тенниса:

— На теннисном корте я понял, что труднее всего изменить привычке — тому, что люди идентифицируют себя со *своим* особенным способом бить по мячу. Как будто они хотят сказать: «Хорошо это или плохо, но я делаю так. И не смейте менять меня, даже если я вас об этом попрошу. Кроме того, если вы скажете мне, что я делаю что-то неправильно, я приму это на свой счет, как если бы вы мне сказали: «Ты неправ». И мне это совсем не нравится, но вам я этого не скажу, потому что вы тренер и мне нужно хотя бы притворяться, что я хочу сделать *по-вашему*. И пусть кажется, что я соблюдаю правила, я буду искать хитроумные способы сопротивления». Большинству из нас пришлось найти творческие пути, позволяющие нам защищать то, что мы считаем нашей личной целостностью, — от попыток родителей, учителей, начальников заставить нас выполнять в первую очередь предложенные ими повестки дня. Этот конфликт продолжается большую часть нашей жизни, и мы хорошо обучены искусству сопротивления.

— Вы имеете в виду, что люди воспринимают все на свой счет? — спросил Арчи в своей лаконичной манере.

Продолжая дискуссию, мы обсудили мой опыт, позволяющий использовать безоценочное осознание, уважение выбора и доверие как мощные средства ослабления этого извечного конфликта и с целью создания более подходящей среды для перемен.

Через два дня Макгилл со своим штабом сидел у меня в гостиной в Калифорнии и задавал вопросы о таких аспектах организационных перемен, в которых у меня было мало непосредственного опыта. Именно потому что я так мало знал о том, как работают организации, мне пришлось положиться на свой опыт преподавателя, тренера и на свои представления о том, как работают люди. Разговор сосредоточился на способах преодоления внутренних препятствий на пути необходимых перемен. После трех часов разговоров о *Внутренней игре* — в основном о практическом применении этого метода для изменения поведения и отношения — Макгилл обратился к своим сотрудникам и задал им три вопроса:

- «Все ли компоненты *Внутренней игры* актуальны для процесса перемен в АТ&Т?»

Все согласились, что, действительно, все они очень актуальны.

- «Можно ли сравнить процесс перемен по методам *Внутренней игры* с тем, как происходят эти перемены у нас сейчас?»

Все были единодушны в том, что у них все происходит как раз наоборот.

- «Если бы мы захотели внедрить этот подход в наш процесс преобразований, как бы мы это сделали?»

Последовала долгая пауза, и затем каждый из них ответил: «Я не знаю».

Наша встреча закончилась тем, что Макгилл поручил одному из топ-менеджеров по имени Билл через две недели представить план внедрения методов *Внутренней игры*. Я ждал, полагая, что Билл обратится ко мне за помощью. Когда срок уже почти истек, я позвонил ему и спросил, как продвигаются дела. Он был рад звонку, но мне показалось, что этот человек тонет в океане кризиса. Он сказал, что плана у него нет и что он даже не знает, с чего начать, и попросил у меня совета. Не претендуя на компетентность в корпоративных делах, я сказал ему очевидное:

— Пожалуй, вы могли бы попробовать начать с самих себя.

Молчание в трубке предполагало, что Билл несколько ошеломлен.

— Это первое, что пришло мне в голову, но я не думаю, что смогу предложить это. Боюсь, Макгилла хватит удар.

— Скажите ему, что это моя рекомендация, — предложил я.

Хотя Арчи Макгилл и его прямые подчиненные избегали предложений о тренинге для себя, он стал энтузиастом *Внутренней игры* в АТ&Т. На его машине в Нью-Джерси красовался номерной знак с надписью «SELF 2» (Я 2), он сознательно прилагал усилия по изменению собственной властной манеры руководства. Он начал проект по введению принципов *Внутренней игры* в основные курсы обучения для всех менеджеров, работающих с клиентами, и говорил на эту тему со своими коллегами, старшими менеджерами в разных подразделениях компании. Вскоре моя репутация укрепилась, и меня пригласили поучаствовать в инициативах по осуществлению преобразований в компании. Форма этих мероприятий варьировалась от регулярных презентаций для старшего менеджмента на семинарах по

корпоративной политике до разработки программ ускоренного обучения для технического персонала и программы «Внутренняя игра в операционной деятельности», о которой я далее расскажу более подробно.

Я начал понимать, как внедрялась новая корпоративная культура АТ&Т и что этому мешало. Я был потрясен и встревожен одновременно. Когда Макгилл принимал решения, на кон ставились многие миллионы долларов и работа тысяч людей. Мои советы должны были сделать эти решения обоснованными. Я помню, что чувствовал себя как Чонси Гардинер, которого играл Питер Селлерс в фильме «Оказаться на месте»<sup>3</sup>. Простой садовник, у которого не было никакого другого опыта во внешнем мире за пределами сада, Гардинер оказывается в ситуации, когда ему задают сложные вопросы ведущие экономисты и министры правительства. Чонси, полагая, что они, вероятно, спрашивают его только о саде, отвечает исходя из своего опыта выращивания роз. Министры, считающие Чонси гением, принимают его замечания как метафоры ситуации в экономике и приписывают ему огромную мудрость, по-своему толкуя услышанное.

Как и Чонси, я понимал менее пяти процентов тех сложнейших проблем, которые стояли перед АТ&Т. И так же, как Чонси, я отвечал на вопросы, пользуясь знакомыми мне понятиями, такими как преодоление сопротивления переменам и развитие человеческих способностей. Бывая в офисе совета директоров на последнем этаже штаб-квартиры АТ&Т в Баскинг-Ридже, я оказывался окруженным руководителями, большинство которых обладали сияющими лысынями и солидными манерами. Они подробно записывали мои разъяснения по поводу того, как лучше обучать игре в теннис. Полагая, что я знаю о бизнесе гораздо больше, чем это было на самом деле, они просто записывали отражения своего собственного глубокого понимания. Единственное различие между мной и Чонси заключалось в том, что я-то знал, что ничего не понимаю в бизнесе на их уровне. Но также знал я и то, что мой опыт преодоления препятствий на пути перемен и развития навыков игры в теннис был очень актуален применительно к быстрым преобразованиям и организации тренингов, чем занимались эти руководители.

В результате я многое начинал узнавать о корпоративной культуре и о том, что ускоряло изменения, а что мешало им. Три моих первых наблюдения о корпоративных явлениях оказались, к сожалению, очень живучими.

Люди, которые наделены полномочиями осуществлять изменения, обычно освобождают себя от необходимости начать перемены с самих себя. Перемены — это то, что «мы» делаем с «ними». Обучение же — это то, что должны сделать «они».

Неудивительно, что истинность этого правила оказывалась тем больше, чем выше была позиция человека в корпоративной иерархии. Я обнаружил, что это профессионального бизнесмена сопротивляется переменам гораздо сильнее, чем это профессионального спортсмена. Лучшие спортсмены стремятся к постоянному совершенствованию своих результатов, ищут помощи и охотно принимают ее от своих тренеров. А в корпоративных иерархиях редко можно найти людей, которые искали бы коуч-консультанта для себя, даже если им удастся найти время, чтобы заниматься коучингом для других. По иронии судьбы, самоустранение от личного участия в процессе перемен было тем активнее, чем ближе вы оказывались к тем, кто отвечал за инициирование перемен в других. Как будто они думали примерно так: «Раз ответственность за перемены лежит на нас, это освобождает нас от необходимости меняться самим».

Сопротивление переменам — это сопротивление скорее процессу перемен, чем конкретным переменам.

Это, конечно же, было главным уроком, полученным мной на теннисном корте. Сопротивление возникало, когда перемены воспринимались, осознанно или нет, как принуждение или манипуляция. Когда принуждение и оценка исключались из процесса, сопротивление значительно ослабевало. Однако корпоративные преобразования обычно приводятся в движение с помощью принуждения и оценки. Так же, как и на теннисном корте, традиционный подход состоит в следующем: «Вот модель того, как это следует делать. Вот почему вы сейчас это делаете. Вот то, что вам следует и чего не следует делать, чтобы вписаться в эту новую модель. А вот что будет, если вы не впишетесь». Печально, но это старый, широко распространенный и неэффективный метод пытаться провести перемены.

Сопротивление переменам, которое имеет место внутри корпорации, обусловлено преобладанием командно-административной

корпоративной культуры.

На теннисных кортах я узнал, что есть совершенно иной способ осуществления перемен, который коренным образом отличается от того, что обычно практикуется в мире спорта. В корпоративном мире эта принятая методология называется командно-административной. Сильные мира сего пытаются контролировать результаты компании, отдавая команды подчиненным и «поощряя» их исполнение. Это порождает сопротивление и неэффективное устранение неожиданных препятствий. Я задал себе и своим клиентам вопрос: «Не станут ли осознание, выбор и доверие (ОВД)<sup>4</sup> более подходящими способами для достижения результативности?»

Прежде чем использовать принципы ОВД, я должен был лучше понять, как существующие силы корпоративной культуры вмешиваются в естественный процесс обучения отдельного человека. В этой связи мне предстояло многое узнать. Например, я обнаружил, что любой сотрудник АТ&Т должен был думать и действовать — в большей или меньшей степени — как все, и это принималось как само собой разумеющееся. Они ласково называли этот феномен колокольноголовостью<sup>5</sup>. Они шутили, но принимали эту «колоколообразность», как будто это был жизненно важный элемент их работы в компании. Именно так эта гигантская компания трактовала единообразие и тождественность. Однако никто не понимал этой жесткой силы до тех пор, пока времена не изменились и не заставили действовать, выйдя за эти рамки. И сразу «колоколообразное» мышление стало препятствием для профессионального роста сотен тысяч людей. По сути, «колокольноголовость» стала самой большой преградой для успеха АТ&Т в новой конкурентной среде. Может быть, впервые в корпоративной истории крупная компания столкнулась с тем, что корпоративная культура мешает ей добиться успеха. Несмотря на это, руководители АТ&Т обнаружили, что не могут выйти за рамки той культуры, частью которой они были, чтобы понять и изменить ее. Тогда они пригласили на работу старших менеджеров из других компаний, которые не были настолько пропитаны «колоколообразным» мышлением. Например, Арчи Макгилл пришел в АТ&Т из корпорации IBM. Но хотя Макгилл был свободен от практикуемого в АТ&Т стиля микроменеджмента, он все же был продуктом командно-административной культуры IBM.



Силы корпоративной культуры очень велики, их трудно оценить и, следовательно, трудно изменить. Даже несмотря на то что были задуманы блестящие и сложные схемы реорганизации и реинжиниринга, АТ&Т неизбежно натыкалась на невидимые культурные модели, которые управляли мышлением и поведением людей. В результате неизбежно происходил заметный подрыв внутреннего диалога отдельных работников, приводящий к сопротивлению планируемым переменам.

## Причины сопротивления организационным переменам

Из опыта моей работы в качестве коуч-консультанта было ясно, что наиболее важным для понимания самовмешательства было различие между Я 1 и Я 2. Внутренняя среда, в которой происходили достижение результативности и обучение, играла важную роль для доступа к потенциалу отдельного человека и для его выражения. Когда в этой внутренней среде доминирует оценивающий, всеконтролирующий и вместе с тем сомневающийся в себе голос Я 1, для эффективной работы и хороших результатов будет доступна гораздо меньшая часть потенциала, присущая Я 2. В большинстве индивидуальных видов спорта приходится бороться только с одним Я 1. Но в бизнесе происходит столько прямых взаимодействий с коллегами и клиентами, что здесь обычно участвуют несколько Я 1. Поэтому множатся возможности для вмешательства.

Возьмем группу, работающую над проектом. Член группы, назовем его А, пытаясь произвести на других впечатление, выдвигает некую идею по повышению эффективности рабочего процесса. Я 1 второго члена группы (В) начинает конкурировать с А, потому что процесс, который предстоит совершенствовать, — это его детище. Поэтому В находит основания, чтобы бороться с новой идеей А. Начинается дискуссия. Я 1 третьего члена группы (В) терпеть не может конфликты, поэтому В уклоняется от разговора. В результате А истолковывает отсутствие интереса со стороны В как неодобрение своей оригинальной идеи и поэтому начинает сомневаться в себе. Тогда четвертый член группы (Г), полагая, что разговор не даст плодотворных результатов, выдвигает идею, которая уступает как идее А, так и текущему процессу, но все равно побеждает, поскольку не дает ни А, ни В потерять лицо.

Рабочая группа, которая может сочетать возможности Я 2 своих членов, сильные их стороны, добивается результатов, которые во много

раз превосходят индивидуальные достижения ее членов. В то же время Я 1 членов группы могут настолько противоречить друг другу, что команда будет *гораздо менее* результативной. Таким образом, команды, которые научились эффективно работать сообща, обычно принимают и предлагают лучшие решения, чем самый способный член команды, действующий в одиночку. И к сожалению, команды, которые не смогли научиться контролировать свои Я 1, постоянно приходят к решениям, неприемлемым для любого отдельно взятого члена команды, если бы он действовал в одиночку.

## Рабочая среда: три диалога

Среда, в которой мы работаем, оказывает огромное влияние на продуктивность нашей работы и на ту степень удовлетворения, которое она приносит. По традиции, люди думают о рабочей среде как о физических условиях работы. Во многих компаниях проводились исследования, для того чтобы определить влияние физической среды на продуктивность и моральный дух. Будут ли способствовать повышению качества работы изменения в освещении, архитектуре или фоновой музыке? Конечно же, внешняя среда имеет значение, но *Внутренняя игра* предполагает, что существует и более важная рабочая среда — это среда в наших головах (внутренняя). Наши мысли, чувства, ценности, допущения, определения, отношение к делу, желания и эмоции — все эти компоненты вносят вклад в эту внутреннюю среду.

Подобно погоде, внутренняя среда может иметь целый набор климатических условий. Когда погода ясная, нам все видно. Цели, препятствия и ключевые параметры успеха отчетливо видны, и работа идет гладко и приносит удовлетворение. Но, когда дуют ветры внутреннего конфликта, мысли и чувства тянут нас в разные стороны, и нетрудно упустить из виду перспективу. Путаются приоритеты, нарушаются обязательства, и определяющую роль начинают играть сомнения, страхи и самоограничения.

Эта внутренняя рабочая среда существует не в вакууме. На нее существенное влияние оказывает общение с людьми, с которыми мы работаем. Качество наших взаимоотношений и диалоги с коллегами оказывают решительное влияние на то, как мы думаем и что мы чувствуем во время работы. Например, неуверенность начальника может заставить его чрезмерно контролировать свою команду. В результате внутренний диалог менеджеров команды будет отражать

меньшую уверенность в себе, что, в свою очередь, затруднит работу как отдельных людей, так и всей команды.

Еще один, менее очевидный диалог также оказывает большое влияние на работу. Это культурный диалог, происходящий на фоне всех рабочих коммуникаций. В корпоративной среде мы называем его корпоративной культурой, она произрастает из особенностей языка, предпосылок, ожиданий и практических методов, которые утвердились как неписанные нормы, применимые к работающим в этой культуре людям. В последнее время появилось растущее осознание большого влияния этих норм на характер и качество нашей работы. Например, корпоративная культура может установить норму, подразумевающую, что «не раскачивать лодку важнее, чем рискнуть в разумных пределах». Эта норма, возможно, не объявлена официально, но ее бывает очень трудно изменить. В некоторых корпоративных культурах сомневаться в руководителе совершенно неприемлемо, а в других — это обычное дело. Давайте рассмотрим каждый из этих диалогов внимательнее.



**1.-Внутренний диалог.** Существует много способов позволить своему мышлению вмешаться в результативность и обучение, но все они сводятся к диалогу, который вы ведете в голове с самим собой.

Откуда берется вмешательство Я 1 и почему? Я не знаю полного ответа на этот вопрос, но это как-то связано с человеческой природой. Это может быть обусловлено тем, что у нас больше выбор, больше мыслей, богаче язык, чем у других живых существ. Иногда я думаю о своем Я 1 как о враждебном существе внутри меня. Этот чужак притворяется, что он — это я, на самом же деле этот голос *не мой*, но я неосознанно включил его в свой внутренний диалог. Этот голос,

у которого может быть такая же, как у меня, или иная повестка дня, формулирует ожидания, приказывает и пытается определить мою реальность, как будто он мой начальник. Это придуманное «я», которое происходит из внешних источников, сеет сомнения, подрывающие мое чувство целостности, независимости и адекватности как индивидуума. Из-за сомнения в себе появляются страхи, оценки, чрезмерный контроль и внутренние конфликты, которые нарушают внутреннюю среду, где я работаю. Иногда этот голос подозрительно напоминает мне голос родителей, учителя, начальника или друзей, которые хотят, чтобы я соответствовал различным нормам моего общества.

Я называю Я 1 чуждым не потому, что содержание его речей всегда неверно или вредно, а потому, что оно хочет, чтобы я (то есть Я 2) принял его диктат, независимо от моего непосредственного опыта или понимания. Теннисисту, который знает, что он слишком высоко делает замах назад, потому что так сказали ему несколько профессионалов, трудно измениться, поскольку его ошибка не является делом его непосредственного опыта и понимания. Отличный литературный пример чуждого Я 1 — это Гекльберри Финн, герой романов Марка Твена, который переживает конфликт с «нечистой совестью», осознавая, что уважает беглого раба Джима и восхищается им. Его культура научила верить в то, что чернокожие люди неполноценны, но непосредственный опыт говорит ему об обратном. В этом случае Гек Финн имел мужество проигнорировать предвзятость своего Я 1 и последовать инстинктам и пониманию Я 2.

Происхождение Я 1 для меня не так существенно, как способность отличить его от своего настоящего голоса. Прислушиваться и научиться доверять подсказкам Я 2 — прирожденной, или естественной, сущности — вот важная и последовательная задача, поставленная перед *Внутренней игрой*. Гармоничные взаимоотношения с самим собой требуют внутреннего диалога на основе ясности, доверия и выбора, насколько это возможно. Когда люди работают в группах, должны существовать не только гармония каждого индивидуума, но и скоординированные восприятие, цели, а также взаимное доверие между членами группы.

**2.-Внешний диалог.** Когда цель *Внутренней игры* заключается в устранении вмешательства Я 1, для того чтобы Я 2 могло полностью выразить себя, другой человек может этому помочь или затруднить процесс. То, что я говорю и в какие отношения вступаю с учеником как

коуч-консультант, может усилить подрыв со стороны его Я 1 или, наоборот, упростить естественную работу Я 2.

Коучинг по методу *Внутренней игры* работает на основе диалога, отличающегося от того, который ведет Я 1. На смену оценочным наблюдениям приходят объективные. Вместо манипулирования появляется выбор. Вместо сомнений и чрезмерного контроля появляется вера в Я 2. Когда внешний диалог меняется подобным образом, он оказывает реальное воздействие на внутреннюю среду игрока. Подтверждение тому — в изменении выражения лица и в более слаженных, более эффективных движениях, а также в явно улучшившихся результатах. Иногда перемена происходит мгновенно. Часто вместе с потоком внутреннего настроения игрока возникают колебания. Искусство и практика благотворного влияния на внутренний диалог ученика стали моими основными задачами как коуч-консультанта. Целью стал переход от смятения, разрушительного и самокритичного настроения к сфокусированному состоянию.

Очевидно, что люди, работающие вместе, могут или возбудить сомнения и страхи Я 1, или погасить их. Если один или многие коллеги считают человека некомпетентным, это обычно усиливает его сомнения в себе, увеличивает самовмешательство в потенциал человека, и таким образом реализуется пророчество тех, кто ищет и желает найти недостатки. В рабочей группе или команде, где отдельные ее члены относятся друг к другу со взаимным уважением, поощряют оправданный риск и ценят способности друг друга, существует меньше шансов для вмешательства во внутренний диалог, и в результате члены команды работают вместе эффективнее, чем поодиночке.

**3.-Фоновый диалог.** Некоторые корпоративные культуры основываются на страхе. Люди действуют в основном из боязни быть раскритикованными и наказанными. В таких культурах желание выглядеть хорошим — или не выглядеть плохим — может возобладать над поставленными целями данного бизнеса и стать скрытой движущей силой в общении коллег. Другие культуры помешаны на контроле и власти. Культурный диалог, на фоне которого разворачивается рабочий диалог, определяется тем, кто у власти, кто главный, а кто подчиненный. Эти диалоги, пусть часто невидимые людям в данной культуре, имеют огромное влияние на то, как работающие общаются друг с другом, и, следовательно, на их внутреннюю среду, часто

оказывая давление и провоцируя конфликты, которые воспринимаются как «нормальная» рабочая обстановка.

Именно понимание взаимосвязи между тремя видами диалога — внутреннего, внешнего и фонового — позволило мне применить *Внутреннюю игру* для различных видов деятельности в AT&T. Внутренний диалог работающего создается не только им самим, он поразительно меняется в зависимости от качества культурного диалога. Это, в свою очередь, может оказать огромное воздействие на способность работника действовать результативно, осуществлять перемены и наслаждаться процессом. Поэтому для того, чтобы ваш внутренний диалог принял оптимальный ход, вы должны проникнуться осознанием самого себя и, что сложнее, той культурной реки, по которой вам приходится плыть.

## Работа в условиях «культуры матушки Белл»

Если нужно одним словом описать фоновый культурный диалог в AT&T, то это будет слово *безопасность*. Сотням людей на разных уровнях я задавал один и тот же вопрос: почему они работают в этой компании? С виду разнообразные ответы подразумевали один главный мотив — «это надежное и безопасное место работы». Когда я спрашивал о главной «сделке», которую они заключили с AT&T, ответ был в сущности один и тот же: «Если мы приходим на работу вовремя, делаем то, что требуется, и не лезем не в свое дело, мы — часть семьи и обеспечены работой на всю жизнь». Преданность компании — это высшая, отстаиваемая ценность. Причем преданность определялась не только с точки зрения того, «как у нас принято делать», но и того, «как у нас принято думать». Практика и процессы хорошо определены и хорошо известны, и, если вы не желаете потерять работу, вы не ставите их под сомнение. Это менеджмент, основанный на процедуре. И распространен он повсюду.

Я начал осознавать степень жесткости этой формы менеджмента, когда оказался в офисе руководителя отдела операторских услуг в главном офисе компании в Баскинг-Ридже. Расхваливая меру организационного и управленческого контроля, начальник сказал мне, что знает, какие события в этот самый момент происходят с каждым оператором AT&T во всех уголках страны. Я с удивлением посмотрел на него. Он достал из книжного шкафа один из множества томов. Поглядывая на часы, полистал его. «Вот, — сказал он и начал зачитывать

вслух из административного руководства, — как раз сейчас все супервайзеры первого уровня должны проводить индивидуальные беседы о вежливости. Сейчас они должны говорить о пункте номер четыре...» Чтобы доказать это, он снял трубку, набрал номер офиса в Бербанке и, дозвонившись до супервайзера первого уровня, спросил, чем она занимается. Довольно-таки механическим голосом супервайзер описала почти слово в слово, как она обсуждала пункт номер четыре с одним из операторов справочной службы. Это меня потрясло. Начальник улыбнулся, повернулся ко мне и сказал: «Думаю, что мы можем добиться большего. Интересно, поможет ли *Внутренняя игра* добиться более высокого уровня вежливости во время независимых аудиторских проверок?»

Со смешанными чувствами я принял это приглашение. Несмотря на неуклюжую бюрократию и порождаемый ею явно механический менталитет, система телефонной связи АТ&Т считалась лучшей в мире. Конечно, компании не приходилось своими усилиями добиваться прибыльности. Когда расходы превышали доходы, нужно было просто обратиться в правительственную комиссию, чтобы та подняла тарифы. Без конкуренции особых проблем не возникало. Но эта защищенная культура была разрушена до основания, когда Верховный суд постановил, что АТ&Т придется ликвидировать свою монополию. После такого решения для частного сектора открылись возможности в высококонкурентной телекоммуникационной отрасли. В результате знакомая нам Bell System была разделена на части, и менеджерам АТ&Т пришлось учиться совершенно новому способу ведения бизнеса по правилам конкурентного рынка. Потребовались мощные изменения организационной структуры и практики менеджмента. Тем не менее мало кто из них мог с уверенностью сказать, что знает, как осуществить эти преобразования: проблема заключалась в том, что нужно было изменить сам способ проведения перемен.

С точки зрения сотен тысяч работников, преобразования были угрозой их занятости и фундаментальным отступлением от изначальных условий их трудоустройства. Они согласились играть в относительно безопасную игру под названием «большая семья», и вдруг от них стали требовать участия в рискованной игре «конкурентное свободное предприятие». Они не хотели играть в такую игру с новыми правилами, новыми ценностями и относительным отсутствием гарантий безопасности. Теперь их могли уволить по той простой причине, что компании требовалось меньше людей или результаты

чьей-то работы не соответствовали результатам коллег. Это казалось невероятным — все равно что сказать подростку, что его выгонят из дома, если он не будет учиться на «хорошо».

Постепенно сотрудники Bell на всех уровнях поняли, что их «членство» в «семье» теперь зависело от соответствия стандартам результативности, а не просто от «хорошего поведения». Вполне понятно, что это вызвало значительное смятение в их внутренней среде. Для тех, чьи ощущения самого себя зависели от надежных и заботливых объятий Матушки Белл, новая, конкурентная, культура была опустошительной.

Стало тяжело сосредоточиваться (держат фокус) на работе. Угроза увольнения заставила некоторых отчаянно соблюдать процедуры. Хотя они быстро выучили новый язык конкуренции и предпринимательства, это было поверхностное знание. Однажды вице-президент по вопросам операторских услуг пожаловался мне: «Последние два месяца мы говорим всем, что они должны думать творчески и стремиться брать на себя больше риска, но никто не делает этого, несмотря на то что мы заверяем их, что никого не будут наказывать за ошибки». Выполнение процедур и процедурный менеджмент, которые десятилетиями применялись для «литья колоколообразных голов», не смогли инициировать необходимое предпринимательское мышление и творческую инициативу. Работникам по-прежнему хотелось, чтобы им говорили, что и как они должны делать.

Можно представить себе, как повлияло на их внутренний диалог серьезное нарушение социального договора между ними и компанией. Когда под сомнением оказывается основная гарантия безопасности, то почти все, что происходит, кажется угрозой. Все сомнения находят плодородную почву. Мотивация, фокус и доверие испаряются. В результате продуктивность человека, команды и корпорации в целом несут невероятные потери. Только тот, чья безопасность не в столь сильной мере зависела от старой культуры, и тот, кто мог воспользоваться своими внутренними ресурсами, был способен сделать выбор, необходимый для обеспечения стабильности. По иронии судьбы те, которые сопротивлялись нормам старой культуры, теперь оказались самыми ценными людьми, способными помочь компании пережить наступивший кризис.

Большинство руководителей сами не смогли справиться со своей внутренней смутой, и, конечно же, у них не было опыта коучинга, чтобы помочь другим. Они знали только то, что должны вводить более



высокие стандарты и добиваться лучших, чем когда-либо, результатов. Сами они так же боялись неудач, как и те люди, которыми они руководили.

## Внутренняя игра в работе оператора

Большое полотнище в вестибюле здания AT&T в Баскинг-Ридже гласило: «УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ». Этот лозунг был избран для выражения нового направления для всех сотрудников. Большинство руководителей прочли «В поисках совершенства»<sup>6</sup> Тома Питерса и другие книги, в которых говорилось о том, что в новой, рыночной среде к потребителю нужно относиться как к королю. Телефонные операторы, непосредственно общающиеся с миллионами потребителей, были на передовой новой кампании. Но каким образом потребителей могут удовлетворить те операторы, которые сами были так недовольны своей рабочей средой, — этот вопрос не обсуждался.

Работая в среде, где было мало возможностей для выбора, операторы могли сделать очень немного сверх того, что было записано в их руководстве по процедурам. И вдруг их просят соответствовать более высоким стандартам результативности. Естественной реакцией операторов было уйти в себя и превратиться в роботов. В результате в их голосах отчетливо слышались металлические нотки.

Мне поручили подготовить программу тренингов, которая позволила бы существенно повысить «рейтинги вежливости» операторов. По всей стране операторы оценивались по вежливости, точности и продуктивности. *Продуктивность* означала *скорость*. «Если мы сможем сократить еще на секундочку среднее время, затраченное на общение с клиентом, то сэкономим для компании миллионы долларов», — сказали мне с большим энтузиазмом. Но в результате влияния *Внутренней игры* они, прежде всего, хотели получить более высокие рейтинги вежливости операторов, которые составлялись независимыми проверяющими. «В результате вашего тренинга ни в коем случае не должно увеличиться среднее время, затрачиваемое на звонок», — было сказано мне.

Тогда я задумался над тем, что означало работать телефонным оператором в условиях «культуры Bell». Было ясно, что из-за рутинного характера работы существует проблема борьбы со скукой: пять дней в неделю по восемь часов в день иметь дело с однообразными

обращениями в справочную службу, притом что на каждый звонок выделялось в среднем 26,3 секунды.

Я увлекся проблемой борьбы со скукой в рутинной работе, потому что это было препятствием, стоявшим перед миллионами людей, и в то же время этим вопросом серьезно не занимались. Я поставил два условия. Первое — чтобы от операторов *не требовали* присутствия на шестичасовом семинаре по *Внутренней игре*. Участие в тренинге и применение приемов *Внутренней игры* было целиком и полностью добровольным. Второе — тренинг по *Внутренней игре* не должен был быть посвящен вежливости операторов.

Итак, на этих условиях я получил контракт на подготовку пилотной программы для операторов в городе Бербанке, Южная Калифорния. Если программа заработает, то ее распространят на другие районы Калифорнии в телефонной системе Тихоокеанского побережья и далее. Программа должна была быть достаточно простой для изложения в течение трех двухчасовых занятий и для последующего использования тысячами операторов, с которыми у меня не будет непосредственного контакта.

Традиционный подход к решению этой задачи был ясен: изучение современной практики вежливости в общении с клиентом и подготовка для операторов видеоматериалов с основами, которые бы показали, каким должен или не должен быть оператор. Другими словами, подразумевалось создание «формы», куда операторы должны были втиснуть себя. Затем обычно следовала подготовка программы тренинга для супервайзеров, чтобы можно было наблюдать за изменившимся поведением операторов и обеспечить обратную связь. Не соответствующие новым стандартам должны были выявляться и проходить через индивидуальный «коучинг».

В лучшем случае такая программа оказала бы некоторое влияние на рейтинги вежливости в краткосрочной перспективе, но, без сомнения, она не понравилась бы ни операторам, ни супервайзерам, которые отнеслись бы к ней как к еще одной «форме», куда нужно встраиваться. Даже если бы возникли некоторые новые виды поведения, они были бы такими же неестественными и механическими, как у теннисиста, которому объяснили четырнадцать элементов правильного удара слева. Отдел обучения в AT&T разработал и провел тысячи таких программ, и у них это получалась гораздо лучше, чем у меня, используя я подобные методы. Поэтому я решил пойти другим путем.

Я не стал исходить из того, что операторам не доставало вежливости. Вместо этого я предположил, что если внутреннее вмешательство Я 1 уменьшится, то, как следствие, в большей степени будет выражаться вежливость, присущая Я 2.

Прежде всего, мне нужно было понаблюдать за операторами на рабочем месте, побеседовать с некоторыми из них, чтобы выяснить, как они относятся к своей работе, и определить, каковы основные внутренние препятствия. Картина прояснилась достаточно быстро.

1. Большинство операторов скучали и выполняли свою работу механически. Как сказал один из них: «Через полтора месяца ничего нового о работе уже не узнаешь. Мы знаем обо всех проблемах и знаем, как решить их. Я мог бы делать свою работу во сне, и иногда мне кажется, что я уже сплю».
2. Несмотря на скуку, операторы испытывали значительный стресс, поскольку их продуктивность пристально отслеживалась и постоянно оценивалась. Средние значения по офису регулярно делались достоянием гласности, и операторам каждый день после работы сообщали их индивидуальное среднее время, потраченное на один звонок. Если эти значения превышали средние по офису, то операторы получали «конструктивную оценку».
3. Операторы чувствовали, что супервайзеры и сама система обращаются с ними как с детьми в начальной школе. Они должны были выполнять рутинные предписания во всех аспектах своей работы и спрашивать разрешения на все, включая отлучку в туалет. Все это оправдывалось необходимостью повышения продуктивности, точности и вежливости. Операторы испытывали чувство неудовлетворенности работой и враждебности к руководству. Эти условия порождали сердитый внутренний диалог, который выливался в механическое или раздраженное общение с клиентами. Вежливость не могла занять здесь видного места.

С небольшой группой коллег мы поработали над пилотной программой тренингов, которая не имела никакого отношения к вежливости. Создав у каждого оператора отношение учащегося, активно вовлеченного в обучение по своему собственному выбору, мы хотели

добиться цели программы: меньше стресса, меньше скуки и больше удовольствия. Но как сделать рутинную работу интересной средой для обучения? Это было не так сложно, как казалось сначала.

Мы спросили операторов, чему они могли бы научиться, выполняя свою работу. Все в один голос ответили, что через несколько недель учиться уже практически нечему.

Тогда мы спросили их: «А если бы ваше обучение не было связано только с совершенствованием своей работы с точки зрения вежливости, точности и продуктивности (ВТП)?» (Такое сокращение использовалось для обозначения трех целей их внешней игры.) «Что вы имеете в виду?» — спросили они. «Например, научиться тому, как не скучать, не подвергаться стрессу или как научиться находить удовольствие в течение восьмичасового рабочего дня?» Некоторые операторы были явно настроены скептически. Мне пришлось объяснить, что на самом деле меня наняли для оказания положительного влияния на ВТП, но цель нашего тренинга заключалась не в этом. «Участие в программе — дело добровольное, а ее цель — уменьшение стресса и скуки на работе. Вы не обязаны принимать участие и не обязаны потом вести себя так, как вас учили. Но, я думаю, вам это покажется не менее забавным, чем ваша обычная работа». В конце концов записались все.

Мы начали с того, что обратились к основным элементам работы оператора. Огонек на компьютерной консоли сообщает о входящем звонке, затем слышен голос звонящего — оператор вводит информацию в компьютер и отвечает клиенту. «Что здесь самое интересное?» — спросил я. Естественно, это голоса звонящего и отвечающего ему оператора. Тогда я спросил: «Если просто прислушаться к голосу звонящего, что можно узнать, кроме самого вопроса?»

Если прислушаться, узнать можно немало. Даже если звонящий просто диктует номер телефона, можно распознать разные уровни стресса, торопится человек или нет, что происходит рядом с ним. «Но какое это имеет отношение к работе?» — спрашивали операторы. Я ответил: «Возможно, никакого, но было бы интересно поэкспериментировать и постараться определить, что можно узнать о человеке, просто прислушиваясь к интонации его голоса и другим доносящимся звукам».

Мы придумали серию «упражнений на осознание», которые побуждали операторов прислушиваться к клиентам внимательнее, чем раньше. Это было похоже на то, как я учил начинающих теннисистов

стараться разглядеть больше в полете теннисного мяча. Мы попросили операторов оценивать степень «теплоты», «дружелюбия» или «раздражения» звонящих по шкале от одного до десяти.

Затем операторы учились выражать разные чувства собственным голосом. Это было похоже на обучение актерскому мастерству, и было занимательно. Когда эти два упражнения объединили, это стало довольно интересной игрой. Например, если оператор различала в наушниках уровень стресса «девять», она могла ответить звонящему с теплотой в голосе, соответствующей уровню стресса, то есть тоже «девять». В большинстве случаев уровень стресса в голосе звонящего при прощании значительно уменьшался.

Операторы начали понимать, что, выбирая разные качества своего голоса, они могут повлиять и на свои чувства, и на чувства звонящего клиента. В день оператор общается более чем с 700 клиентами, и даже несмотря на то что их разговор краток и ограничен, они могут, пусть немного, но достаточно заметно повлиять на большое число людей.

Как же это упражнение снижало стресс? Стресс возникал в основном из-за раздраженных клиентов. Но операторы поняли, что когда они пытаются внимательно прислушаться к голосу клиента и определить степень его раздражения — «семь» или «восемь», — они не принимают его раздражение близко к сердцу. Безоценочное осознание устраняло угрозу, исходящую от взвинченного голоса, и обеспечивало более позитивную реакцию.

Как и в теннисе, внутреннее вмешательство снижалось благодаря более высокому уровню наблюдения за происходящим в окружающей среде. Игра была забавной и самоподкрепляющейся. При этом от супервайзеров не требовали, чтобы они ввели ее в обычную практику. Операторы «играли» по своему усмотрению и, по их словам, продолжали «играть» даже во внерабочей обстановке. Вскоре многие поняли, что могут применить новые навыки «слушания» в общении в семье и с друзьями. Когда же были получены внешние оценки вежливости, они произвели впечатление на всех участников. Рейтинги вежливости повысились гораздо больше, чем ожидало руководство, несмотря на то что операторы не стремились быть вежливее. Операторы учились слушать и лучше выражать свои чувства. Им было веселее. Было очевидно, что операторы с голосами живых людей, а не уставших роботов, воспринимались внешними наблюдателями как более вежливые. Да так оно и было! Я был готов к таким косвенным результатам. Но остальные отнеслись к ним как к чуду.

Тем временем операторы сообщили, что уровень скуки и стресса снизился в среднем на 40 процентов. Уровень удовольствия от работы повысился на 30 процентов. Важным уроком стало то, что теперь они могли лучше, чем им казалось раньше, контролировать эти субъективные факторы. Раньше работа оператора была просто тоскливой и неинтересной. Теперь они могли изменить качество своей работы. То, что от них не требовали использования новых навыков, позволяло им еще лучше ощутить степень своего контроля над ситуацией, и возможностей для сопротивления не оставалось.

Интересно, что единственным источником негативного отношения к проекту были супервайзеры. Поскольку инициатива полностью перешла к операторам, некоторые супервайзеры считали себя исключенными из процесса, поскольку полученные результаты оказались не их заслугой. Из этого я многое узнал о том, как конкуренция за признание в корпоративной среде может угрожать эффективным инициативам. В программу обучения пришлось внести изменения, для того чтобы в нее были вовлечены и супервайзеры, при этом за операторами должна была остаться свобода выбора. В конце концов была создана окончательная версия программы «*Внутренняя игра* в работе оператора», и в ней участвовали около двадцати тысяч операторов в четырех регионах США.

Этот опыт произвел на меня глубокое впечатление. Я понял, что простые принципы, которые я наблюдал на теннисном корте, могут дать ощутимые результаты на рабочих местах. Я видел, какое значение они имели для тысяч операторов, которые были обречены на скуку и стресс рутинной работы, выполняемой ими под давлением. Я понял, что даже если работа рутинная и ее выполнение не требует большого внимания, существует явная «награда» для того, кто уделит своей работе максимум внимания. Даже если не требуется повышенного осознания, максимальная вовлеченность все равно благотворна. Что еще более важно, я начал понимать, что рост и развитие работающего — это и есть самая важная работа. Это понимание стало основой для всей последующей работы по методике *Внутренней игры*.

## Будьте открыты для Я 2

Силы, мешающие Я 2 в современной корпоративной культуре, мощны, и их не следует недооценивать. В некоторых офисах, где проводилась программа «*Внутренняя игра* в работе оператора», этот процесс сделали

обязательным и поставили во главе его супервайзеров. Конечно же, все очарование программы сразу исчезло, уровень вежливости не повысился, и был найден предлог для свертывания программы. С желанием менеджмента управлять поведением подчиненных трудно бороться. Много раз оно побеждало желание получить нужные результаты.

Людям поручают конкретные роли и выполнение определенных процедур во благо корпорации. Составляются и соблюдаются сценарии. Вся драма режиссируется, но неясно, кто же режиссер. Самое печальное заключается в том, что, усвоив разработанные для них сценарии, работники интернализируют героев, которых их просили изобразить. Я 2, которое рождается с даром свободы и самовыражения, может быть легко забыто в этой драме.

Недавно мне попалась цитата, которая хорошо выражает все это.

Существуют ускорение, энергия, жизненная сила, которые воплощаются через вас в действие, и, поскольку вы такой только один, это воплощение уникально. Если же вы заблокируете его, в другой среде оно больше не возникнет и погибнет. Мир не получит его. Не ваша забота определять, насколько оно хорошо, ценно или сравнимо с другими воплощениями. Ваше дело сохранить его вашим, четко и ясно, и держать канал открытым. Не нужно даже верить в себя или свою работу. Нужно осознавать порывы, которые мотивируют вас, и быть открытым для них. Держите канал открытым<sup>7</sup>.

Работать свободно, в то же время сохраняя целостность Я 2, — цель труднодостижимая. Она требует большой степени контроля над факторами, влияющими на вашу внутреннюю среду. Это, в свою очередь, требует повышенного осознания и независимости от окружающего культурного диалога, а также более осознанного общения со своими коллегами. Рабочая культура может быть изменена только через взаимодействие с ними.

Любой менеджер или коуч-консультант группы может существенно изменить взаимодействие между ее членами. Его действия способны свести к минимуму самовмешательство и расширить доступ команды к ее коллективным возможностям в обучении и работе. Более того, корпоративные лидеры, признающие далекоидущую подоплеку корпоративной культуры, могут научиться находить важные рычаги культурных преобразований. Цель — изменение организационной

культуры ради минимизации самовмешательства и признания неотъемлемой мотивации и талантов работников.

Но культурные модели обычно меняются медленно — слишком медленно для отдельного человека, чтобы он мог рассчитывать на значимые перемены в краткосрочной перспективе. Моя надежда на свободную работу полагается не на внешние перемены, а на то, что я смогу сделать для оптимизации своей внутренней рабочей среды. Любой, кто добился успеха в каком-нибудь виде спорта, знает, что победа в долгосрочной перспективе — в основном функция настроя. Настрой, или внутренняя среда, в свою очередь, и есть функция способности человека отыскать *фокус* и удержать его.

Далее в этой книге рассказывается о стремлении к раскрытию большего потенциала Я 2 на работе — как для отдельного человека, так и для группы, в которой он работает.



## Глава 3

# Фокус внимания

*Наши акты произвольного внимания, пусть краткие и порывистые, тем не менее, исключительны и критически важны, так как они подталкивают нас к более высокой или низкой доле.*

Уильям Джеймс<sup>8</sup>

Общее в превосходстве в спорте и работе можно резюмировать двумя словами: *фокус внимания*. Фокус — это квинтэссенция самой высокой результативности в любом виде деятельности, независимо от уровня навыков или возраста действующего лица.

Это очень просто: мы добиваемся лучших результатов, когда сосредоточены, едем ли на велосипеде или чертим план подвесного моста, задумываем глобальную стратегию международной компании или ведем переговоры о контракте, продаем что-то или готовим суши, пробуем вино или любуемся закатом, бросаем мяч или пишем книгу. Без фокуса мы просто не добьемся лучших результатов.

Фокусируются животные, фокусируются дети, фокусируются взрослые. Это одна из основных способностей живых существ, возможно, даже заложенная в ДНК как необходимая для естественного отбора. Из всех перечисленных групп, пожалуй, наибольшие проблемы с фокусом возникают у взрослых. У детей объем внимания невелик, но их трудно отвлечь от того, что для них действительно важно. Можно сказать, что большая часть ошибок, совершаемых взрослыми, вызвана потерей фокуса внимания. И эта потеря снижает степень продуктивности, обучения и удовольствия в ходе работы. Именно благодаря сосредоточенному вниманию мы контактируем с окружающим миром, познаем и понимаем его. Таким образом, внимание — критически важное условие для всего обучения, понимания и приобретения навыков. Только тогда, когда мы уделяем все свое внимание тому, что делаем, мы можем эффективно использовать все свои ресурсы. Почему? Потому что, когда мы уделяем чему-то все свое внимание, самовмешательство нейтрализуется. В полном фокусе нет места для страхов и сомнений Я 1.

## Фокус Я 2

Когда на теннисном корте я впервые обнаружил силу простого фокуса внимания, это было настолько убедительно, что я поверил в то, что это важнейший элемент успеха во всем, и подумал, что это главный навык для развития всех навыков. Спортсмены часто называют это «игрой в зоне». Мне нравится называть это фокусом Я 2. Когда мы испытываем такой вид фокуса, превосходство в работе появляется как по волшебству, почти без усилий. Если бы мы поняли природу этого вида полного внимания, мы могли бы работать гораздо лучше в любых сферах деятельности, учились бы быстрее, более глубоко усваивали знания и получали бы гораздо больше удовольствия от процесса.

Прежде всего, следует отметить, что фокуса Я 2 нельзя достичь исключительно за счет самодисциплины. Чрезмерные старания дают неловкий, вынужденный фокус, который слишком трудно и утомительно удерживать. Он не приносит естественного удовольствия и в долгосрочной перспективе просто неэффективен.

Например, вам, возможно, приходилось сталкиваться с коммерческим представителем, которого только что проинструктировали «поддерживать зрительный контакт с клиентом»? Эффект от этого достигается прямо противоположный. Вместо того чтобы ощущать близость и доверие к продавцу, вы чувствуете себя неловко, и вам хочется защититься. Разницу между вынужденным вниманием и спонтанным интересом, пожалуй, трудно описать, но она совершенно очевидна.

Если вы наблюдаете за фокусом играющего ребенка или кошки, которая следит взглядом за мухой, вы видите фокус Я 2. Критически важным элементом здесь является ясность желания, лежащая в основе фокуса. Кошка зачарована мухой, ребенку хочется играть. Желание фокусирует внимание. Когда мы связаны со своим желанием, фокус Я 2 появляется естественно. Но когда желаний нет или они противоречивы, человек чувствует необходимость «бороться» за сохранение фокуса. Тогда звучат внутренние команды: «следи за мячом», или «смотри на страницу», или «смотри на человека».

## Я 1 отвлекает

Фокус Я 2 нетрудно продемонстрировать. Наставляя начинающего теннисиста, я мог дать ему такие указания: «Я хочу, чтобы ты отмечал

как можно больше интересного в траектории приближающегося мяча». Я мог вдогонку задать ему несколько вопросов, чтобы стимулировать еще больший фокус на отдельных подробностях, которые ему интересны. По мере того как все большее и большее внимание фокусируется на мяче, улучшение качества игры будет более заметным. Если за нами наблюдали зрители, я часто спрашивал их, как они объясняют улучшение игры в отсутствие каких-либо указаний. Самым распространенным ответом было: «Вы отвлекали его».

— От чего же я его отвлекал? — спрашивал я.

— Вы не давали ему слишком много думать о том, как нужно бить по мячу. Вы отвлекали его от беспокойства о результатах, — слышал я в ответ.

Короче говоря, становится очевидным, что фокус — это то, что отвлекает нас от отвлекающих факторов. Если бы весь внутренний диалог о результатах и технике игры был действительно полезен, то игра не улучшилась бы. Но внутренний диалог не помогает. Он просто отвлекает нас от необходимого усилия.

Не так давно я спросил одного менеджера, у которого был коуч-консультантом: «Что помогает вам удерживать фокус в работе, а что мешает?» Сначала он ответил: «Мой фокус глубже, когда мне нравится то, что я делаю. Когда же я делаю то, что мне нужно, но не очень хочется делать, от фокуса легко отвлечь». Это наводит нас на мысль о сути фокуса. Фокус удержать проще, когда вы делаете то, что свободно выбрали сами. С этой точки зрения он не является навыком, который можно приобрести, изучив методику. Скорее, это функция вашей мотивации в том, что вы делаете. Подросток очень легко фокусируется, наблюдая за игрой в баскетбол, но для него почти невозможно сосредоточиться на занятиях по грамматике английского языка. Так же и в работе, сотруднику, которого «не привлекает» цель конкретного задания, будет труднее сфокусировать внимание, чем тому, кто понимает важность задания и чувствует себя полностью связанным с ним. Так интерес, мотивация и выбор оказывают огромное влияние на способность правильно сфокусироваться и удержать фокус в течение длительного периода времени. Фокус дает очень приятные ощущения, и работа, которую выполняет сфокусировавшийся мозг, — обычно хорошая работа.

После этого я спросил менеджера: «Что мешает фокусу во время работы?» Он ответил: «Телефон, другие люди, посторонние звуки и то, что попадает на глаза». Мне же хотелось получить от него более

глубокий ответ, поэтому пришлось уточнить вопрос: «Ну а если вы работаете над проектом в одиночку и нет никаких внешних отвлекающих факторов, сохраняется ли фокус, лучше ли он, чем в других случаях?» Менеджер задумался и сказал: «Определенно, день на день не приходится, даже час на час. Думаю, имеет значение то, что в данный момент у меня в голове. Если у меня есть неразрешенная проблема, оставшаяся от другого проекта, или проблемы дома, то мысли об этом отвлекают меня от того, чем я занимаюсь. В сущности, у меня часто бывают проблемы-соперники, требующие внимания в одно и то же время. Лучшего фокуса мне удастся достичь, когда я начинаю работу без каких-либо прошлых проблем и готов уделить новой работе все свое внимание».

*Конкурирующие повестки дня* — хорошее название для того, что отвлекает от фокуса. По моим наблюдениям, задача Я 2 обычно очень проста. Оно хочет сфокусироваться на чем-либо, чтобы достичь своей неотъемлемой цели. Когда Я 2 не связано с Я 1, оно выражает свое желание с элегантной экономией усилий. Но когда Я 2 не может разделить конкурирующие повестки дня Я 1 и различных внешних сил, то фокус удержать трудно. Желания пообщаться с кем-то или разрешить проблему на работе совершенно отличаются от желаний избежать ошибок или получить признание за результаты. Хотя и Я 1, и Я 2 могут хотеть одного, желания Я 1, порожденные сомнениями или страхом, очень отличаются от естественного желания получить удовольствие от воплощения собственных способностей. Короче говоря, задачи Я 1, исходящие из страхов и сомнений, противоречат простым задачам Я 2. Мы добиваемся естественного, расслабляющего фокуса, когда наш интерес полностью связан с текущей работой и нашей истинной мотивацией и мы можем игнорировать отвлекающие факторы, порождаемые нашим Я 1.

Когда имеет место фокус Я 2, это кажется чудом, потому что действия становятся более спонтанными и неожиданно легкими. Чувство неловкости исчезает. Исчезает и самоосуждение вместе с контролирующими все механизмами страха и сомнения. Когда вы достигаете такого фокуса, вы не испытываете ни беспокойства, ни скуки. Вместо них появляется простое состояние, с трудом поддающееся описанию, но имеющее в своей основе удовольствие, а зачастую удивление и творчество, — даже во время повторяющихся действий. При таком фокусе развиваются ритм и легкость, приятные и приносящие удовлетворение.

Михай Чиксентмихайи<sup>9</sup> в своей основополагающей книге об опыте игры и работы *Beyond Boredom and Anxiety* («Вне скуки и беспокойства») называет это *состоянием потока*. Он пишет:

В состоянии потока действие следует за действием в соответствии с внутренней логикой, которая, кажется, не требует сознательного вмешательства действующего лица. Оно ощущает это как единое течение от одного момента к другому, в котором оно контролирует свои действия и в котором трудно различить его самого и среду, стимул и ответную реакцию, прошлое, настоящее и будущее.

Замечательный пример такого вида фокуса Я 2 — выступления Мишель Кван<sup>10</sup> на соревнованиях по фигурному катанию. В выступлениях Мишель и других лучших фигуристов выражены простота и элегантность, которые являются результатом фокуса, даже в условиях соперничества на высочайшем уровне. Разница между ней и менее заслуженными фигуристами очевидна не только в технических достижениях, но и в интеграции ее желания, способности и внутренней радости, выраженных в действии. Зрителей захватывает не просто высокий уровень ее мастерства, но совершенное отсутствие самовмешательства, которое позволяет нам увидеть ее талант и качества.

В то же время фокус может быть таким же даже при более низком уровне навыков. Когда я был тренером по теннису, моим обычным наблюдением, имевшим универсальное значение, было следующее: если ученик мог обратить все свое внимание на мяч, это отвлекало его от мыслей, порождаемых сомнениями и страхом. Когда не было вмешательства и чрезмерного контроля, ученик лучше бил по мячу и возникала естественная радость. Улучшение техники и развитие навыков происходило при этом автоматически.

## Треугольник ОВД и фокус Я 2

На теннисном корте я узнал, что в фокус Я 2 вносят существенный вклад три фактора: осознание, выбор и доверие (ОВД). Это верно и для фокуса при выполнении любых задач.

**Осознание: свет сфокусированного внимания.** Осознание подобно свету. То, что оно освещает, становится известным и потенциально

понимаемым. Аналогично тому, как сфокусированный свет делает вещи более определенными и ясными, *фокус внимания* вносит ясность и определенность в то, что мы наблюдаем. Когда фокус широк, можно увидеть всю картину, когда узок, то можно, например, рассмотреть детали отдельного листа на ветке дерева, которое является частью пейзажа. Можно даже сфокусироваться на отдельном листе на переднем плане, одновременно воспринимая большой пейзаж на заднем плане.



Наш мир становится понятнее благодаря сфокусированному осознанию. Поверхностное понимание связано с обращением человека только к внешней стороне вещей. Глубокое же понимание требует проникновения в то, что скрывается за видимой поверхностью. Точно так же полнота нашего понимания любой ситуации или темы зависит от внимания, уделяемого всем ее важным аспектам и их взаимосвязи. Таким образом, качество нашего внимания связано с качеством как обучения, так и работы.

Ошибки в оценках случаются, когда внимание сосредоточено в чересчур узком диапазоне, и в результате возникает так называемое туннельное видение. Подобное туннельное видение может возникнуть у отдельного человека или группы людей, работающих вместе. Когда фокусом внимания команды начинают управлять повестки дня, диктуемые Я 1 ее членов, то ее фокус теряется, и от этого страдает результативность.

**Выбор и фокус.** Что редко ценят в фокусе, так это то, что им управляет желание. Вор-карманник сосредоточен на сумочке или бумажнике, а влюбленный всегда с нетерпением ждет встречи с предметом своей любви. Человек, движимый своим желанием, замечает то, что важно для его успеха. Ловцу форели не нужно «пытаться сфокусироваться», он внимателен ко всему, что может означать присутствие форели.

Музыкант слышит, как меняются ритм, мелодия и тон. Так и человек, охваченный страхом, заметит все пугающее, сердитый — все, что может его рассердить. Желание управляет фокусом. Мы выбираем, какие желания поддерживать, а какие — душить. Поддержка естественных желаний Я 2 создает стабильность и ведет к самореализации. Подпитка желаний Я 1 усиливает самовмешательство и ведет к внутреннему конфликту и потере фокуса.

Но у людей есть не только желания, но и выбор. Мы можем выбрать, какие желания поддерживать, а какие — нет. Благодаря этому мы устанавливаем приоритеты, в соответствии с которыми действуем в этом мире. Когда мы ясно представляем себе эти приоритеты, фокус достигается легче. Когда мы плохо понимаем их, наши повестки дня конфликтуют, ориентация становится нечеткой, а фокус трудно удержать.

По существу, мы выбираем между Я 1 и Я 2. Я могу выбрать контакт со своими внутренними приоритетами (Я 2) или могу отвлечься от них с помощью интернализированных повесток дня, которые для меня заготовили другие (Я 1). По мере того как я приобретаю способность отличать свой собственный голос от голосов «других во мне», мой доступ к фокусу Я 2 облегчается. Выбор происходит всякий раз, когда я принимаю решение сфокусировать свое внимание.

**Как доверие влияет на фокус.** Мы подошли к третьему элементу фокуса. Почему доверие является для него критически важным? Потому что оно возникает только тогда, когда вы отказываетесь от определенного вида ментального контроля. Когда Я 1 сомневается, состояние потока нарушается. Тогда вы, скорее всего, услышите в голове инструкции о том, «что следует и чего не следует делать», или вопросы по поводу сделанного выбора. Сомнение ведет к смятению и параличу действия. Когда вы сфокусированы, вы осознаете свою цель, полностью заняты настоящим и не слышите голоса Я 1.

Чем больше я учусь доверять Я 2, тем меньше я подвержен страхам и сомнениям и тем легче мне удерживать фокус. Этот отказ от контроля творит чудеса для спортсменов, писателей и творческих работников. Когда же меня контролирует Я 1, я получаю результаты в стиле Я 1. Когда свободу получает Я 2, всегда спонтанно случается что-нибудь, о чем я не подумал, и оно всегда элегантнее, проще и более истинно. Когда я это осознаю, я радуюсь, независимо от того, со мной это происходит или с кем-то другим. Это прекрасно!

Цена этой красоты заключается в том, что ее нельзя контролировать с помощью сознательной мысли. Ее можно только допустить. Это требует доверия и немного скромности. Скромность — важная часть фокуса и доверия. Быть самонадеянным — значит считать, что ты все знаешь и так, и не обращать на окружающее особого внимания. Если же я доверяю себе и допускаю, что знаю не все, то я более внимателен и буду учиться. Я вижу то, чего не видел раньше, и мой взгляд также стал иным. Свежесть восприятия — знак того, что Я 2 фокусирует внимание, а всезнайка Я 1 притихло. Страшно отказаться от контроля Я 1, в котором, как вам казалось, вы нуждаетесь. Но вы должны доверять тому, что Я 2 возьмет контроль на себя и сделает работу лучше.

**Борьба с Я 1 бесполезна.** Когда достигается фокус Я 2, возникает поток, появляется ритм действий, который, по своей сути, должен приносить удовлетворение. Кажется, что работа идет на всех уровнях. Работа обычно протекает гладко и с экономией усилий, учение идет естественно и спонтанно, и возникает приятное чувство. Когда мы испытываем такое настроение в течение короткого времени, хочется попробовать удержать его подольше или, если оно все-таки уходит, *заставить* его вернуться. Мы требуем возвращения спонтанности и потока. Но это обычно не срабатывает. Почему?

Когда я теряю фокус, это происходит из-за некоторого конфликта между Я 1 и Я 2. Но что я могу сделать? Если я буду использовать стратегии Я 1 для контроля над Я 1, то укреплю самого этого надсмотрщика, который вызывает конфликт. Если я попадусь на том, что сопротивляюсь Я 1, то отвлекающие факторы будут только сильнее. Если я попытаюсь добиться фокуса Я 2, то задержу его появление. Если я прикажу Я 1 замолчать, оно, скорее всего, заговорит еще громче. И уступки Я 1, и борьба с ним в открытую — это верное поражение.

Так что же делать? Единственное, что поможет мне, — это сделать выбор в пользу Я 2, признать его желания и предоставить ему возможности выразить себя. Как я могу сделать это, если нахожусь в состоянии конфликта? Если существует конфликт, я могу быть уверен, что Я 2 здесь! Если бы его не было, не было бы и конфликта. Сопротивление само по себе подтверждает, что Я 1 не имеет надо мной полной власти. Когда я могу признать Я 2, я могу добраться до него и уделить ему все свое внимание. Я сознательно игнорирую голоса самовмешательства. Некоторая доля внимания отнимается у Я 1, что



ослабляет его влияние, а я при этом получаю больший доступ к ресурсам Я 2.

**Как научиться игнорировать Я 1.** Для инсценировки фокуса на практике мы придумали следующее упражнение для тренингов в отделах продаж. Я прошу А убедить Б что-нибудь сделать — пойти в кино, прочитать книгу, посетить семинар, купить акции. Затем и покупателю, и продавцу выделяют человека, который играет роль Я 1. Инструкции для Я 1 просты: «Делайте что угодно, вплоть до физического воздействия, чтобы отвлечь своего партнера от выполнения поставленной перед ним задачи». При этом их также просили говорить тихо, шепотом.

Удивительно, насколько творческими и изобретательными были стратегии и приемы Я 1. «Посмотри на него, не думаю, что он поддается на твои слова... попробуй что-нибудь еще... Ну ты даешь, что ты несешь... Ты сам-то в это веришь?.. Попробуй-ка найти его слабые места... Она сопротивляется всем твоим речам... Думаю, ты ей не нравишься... С чего бы... Может, немного пофлиртовать?.. Вот, это гораздо лучше... так, кажется, дело пошло... Какие еще есть идеи?»

На стороне покупателя можно было услышать такой шепоток: «Он старается обдурить тебя... он не знает, о чем говорит... не поддавайся... Тебе не кажется, что он несколько снисходителен?.. Не попадайся на это... Знаешь, он думает, что нравится тебе... Думаю, он пытается флиртовать... Подумать только... Надо подыграть ему немного... А потом просто выложи ему все начистоту, и баста...»

Когда исполнявших роль Я 1 спрашивали, что они узнали, выполняя это упражнение, они уверенно отвечали следующее. Во-первых, они удивлены, насколько хорошо получилось сыграть эту роль, и понимают, что они, похоже, «практикуются» в ней уже давно. Во-вторых, забавно делать это целенаправленно на ком-то, а не на себе. В-третьих, Я 1 может быть или негативным, или позитивным. Подрывают ли они уверенность или поддерживают эго, все, что они делают, — это привлекают некоторое внимание своих «жертв».

Покупатели и продавцы получают одинаковые уроки. Сначала они не знают, для чего приставлены «шептуны» — помогать или мешать. (Точно так же обычно бывает трудно определить, друг тебе или враг шепчущее в голове Я 1.) «Может быть, им поручили быть нашими коуч-консультантами», — думают некоторые. Когда Я 1 хорошо играет свою роль, а обычно так и бывает, проходит значительное время, прежде чем

покупатели и продавцы начнут понимать, что их отвлекают, и тогда они, в свою очередь, пытаются защититься. Конечно, если они пытаются бороться со своим Я 1 и спорить с ним, то всегда оказываются в проигрыше. Для умного исполнителя роли Я 1 неважно, соглашаются с ним или спорят, — в любом случае он добился своей цели и отвлек покупателя или продавца от его задачи. Единственный способ для продавца или покупателя эффективно работать — принять решение, не слушая свое Я 1. Те, кто решаются на это, обнаруживают, что могут эффективно блокировать Я 1, уделяя все свое внимание общению с другим человеком.

У всех нас есть свои шептуны — Я 1. Нужно осознать, что мы не должны слушать их. Наши Я 1 каждый раз берут верх, убеждая нас в том, что нам нужен их совет или что мы должны бороться с ними до победного конца. В любом случае им удастся отвлечь нас от дела. Таким образом, фокус — лучшая защита и лучшее нападение при вмешательстве со стороны Я 1.

## Создание «внутренней среды» для фокуса

Когда вы начинаете применять фокус на практике, первое, что вы узнаете, — это то, как легко вы отвлекаетесь. Это важнейшая часть практики фокуса. Что отвлекает вас во время работы? Большинство людей не осознают, насколько рассеянно их внимание, пока не попытаются сознательно научиться удерживать фокус. Удерживать фокус не означает не терять его, дело в сокращении периода времени, в течение которого у вас нет фокуса. Лучшая цель обучения фокусу — научиться «возвращаться» в это состояние.

Определите, что указывает на отсутствие фокуса. Иногда снижение результативности выявляет краткие (или длительные) перерывы в удерживании фокуса. Я также быстрее теряю фокус, если беспокоюсь, скучаю или сбив с толку. Что вызывает такие чувства? Фокус Я 2 обычно является результатом двух условий: достаточная безопасность и достаточная нагрузка. Когда человек испытывает слишком большую нагрузку и не чувствует себя в безопасности, он будет волноваться или испытывать стресс. Когда человек слишком защищен, а нагрузка его слишком мала, он, скорее всего, заскучает. И в том, и в другом случае фокус легко потерять.

**Слишком большая нагрузка и недостаточная безопасность приводят к стрессу.** Завышенные требования — это самое распространенное условие для потери фокуса. Почти всем сотрудникам корпоративного менеджмента, с кем мне приходилось общаться, не хватает времени. И хотя не на все эти требования нужно отвечать одновременно, само ощущение избыточной нагрузки вредит фокусу. Главное — сохранить выбор и, в конце концов, облегчить чувство перегрузки.

Одним из способов уменьшения «требований» является отказ от излишних притязаний Я 1 в форме перфекционизма, чрезмерного контроля, стремления избежать риска и т. п. После того как вы устранили все возможные «требования» со стороны Я 1, но вам по-прежнему не хватает времени, стоит подумать, как и почему вы приняли на себя большую нагрузку, чем позволяло ваше время, и решить, как договориться о снятии или делегировании некоторых «требований». Можно попробовать разделить свое время на три части. Что бы вы сделали, если бы у вас была только треть имеющегося сейчас времени? А если бы у вас были две трети? Здесь, пожалуй, нужно остановиться, так как последняя треть будет занята делами, которые невозможно было предусмотреть.

При окончательном анализе ясно, что вы можете работать эффективно, только если сохраняете фокус, а для этого вы не должны чувствовать себя отягощенным чрезмерными «требованиями». Я часто поражаюсь тому, как много времени могу сэкономить, если освобождаюсь от требований Я 1 и своего сопротивления им. Я 1 любит занимать все время, имеющееся для выполнения задачи. Я 2 любит выполнять работу, экономя время и усилия, сообразно цели. Когда я выхожу из режима Я 1, Я 2 находит естественные темпы работы. И всегда в таких случаях работа просто выполняется более эффективно и целенаправленно.

**Недостаточная нагрузка и слишком высокий уровень безопасности ведут к скуке.** Фокус может быть узурпирован чувством скуки, если человек ощущает слишком *малую* востребованность, из-за того что работа или задание воспринимаются как слишком рутинные или неважные. Цикл скуки очень похож на цикл беспокойства, описанный в предыдущей главе. Восприятие «здесь нет ничего интересного» приводит к отключению рецепторов нервной системы и вызывает потерю бдительности и неспособность к сохранению

заинтересованности, что проявляется в отсутствии вовлеченности в деятельность. В результате возникает вывод: «эта работа скучна». Цикл развивается дальше...

Отсутствие нагрузки угрожает благополучию Я 2 так же, как и ее избыток. Я 2 засыпает, и человек часто чувствует себя вынужденным искать экстремальные меры «возбуждения» и стимуляции вне работы, чтобы снова почувствовать себя живым.

Существуют два решения этой проблемы. Подумайте, как внести больше напряженности в свою работу, повышая стандарты и обращая больше внимания на детали, чем это необходимо (как наши операторы-телефонисты), или найдите более осмысленную или интересную работу. Иногда скуку проще преодолеть, чем беспокойство, так как у вас под контролем оказывается больше переменных. Один важный момент: не олицетворяйте себя с выполняемой работой. Даже занимаясь «нудной, рутинной работой», вы можете оставаться очень интересной и значимой личностью. Точно так же можно быть очень спокойным и собранным, выполняя очень напряженную работу. Именно вы должны контролировать свою внутреннюю среду и принимать решения, которые не позволят вам скучать или перегружаться.

**Возвращение утраченного фокуса.** «Я хочу это сделать... Я боюсь неудачи. Я уверен, что у меня получится... Я не вполне уверен в себе. Я не боюсь ответственности... Я не хочу давления. Я хочу научиться играть на пианино... Я не хочу умереть от скуки на занятиях. Я хочу быть открытым своим чувствам... Я не хочу, чтобы меня задевали. Я готов рисковать... Я не могу позволить себе ошибиться» — можно без конца приводить примеры конфликтующих целей и желаний. Но все они сводятся к отсутствию ясного представления о своих приоритетах. В результате человек чувствует смятение и не может настроить фокус.

Отвлекающий фактор возникает из-за неудачи при разрешении внутреннего конфликта приоритетов. Все мы живем в мирах, где на нас возлагается множество требований. Родители, начальники, партнеры, коллеги, учителя, власти, друзья, религия, коуч-консультанты, дети — вот наши «идеалы» и мотивы, которые предполагают право «спроса» с нас. Большая часть из нас сыты по горло обязательной адаптацией некоторых или большинства повесток дня, которые для нас заготовили другие, — поэтому повесткой дня Я 2 часто приходится пренебрегать.

Какие приоритеты мы устанавливаем для наших врожденных потребностей в равновесии, радости, росте? В какой степени мы

позволяем себе быть приоритетом в нашей собственной жизни? Некоторые посчитают эту мысль эгоистичной. Но это не так. Здравый смысл говорит нам, что если корова не будет есть траву, она не будет давать молока. Если Я 2 не признать и не вскормить, что оно сможет дать нам? Устанавливать бесконечные требования для всех — такова природа общества. Но в природе человеческого духа заложено стремление к свободе. Таким образом, в основе нашей неспособности сфокусироваться лежит фундаментальный конфликт между отдельным человеком и окружающим его обществом.

Выбор прост, но его не всегда легко сделать. Первый шаг — отличать ощущение навязчивых сил Я 1 от более мягких побуждений Я 2. Это легче почувствовать, чем описать. Желания Я 1 воспринимаются как твердая рука на руле, а желания Я 2 — так, как будто я веду машину раскованно, но при этом прочно удерживаю руль. Я 2, по своей природе, выражает свое превосходство радостно, Я 1 пытается утвердиться или добиться чего-либо — того, чего, как оно часто думает, не заслуживает. Можно описать это по-разному, но ничто не заменит способность различать ощущения этих двух «я» изнутри.

Когда я не знаю, чего хочу, я становлюсь жертвой повестки дня Я 1. Так оно в первую очередь укрепляется. Быть социализированным означает выполнять планы «другого» за счет собственной внутренней системы наведения. Фокус Я 2 появляется, когда такой внутренний конфликт разрешен или когда на мгновение все желания выстраиваются в одном направлении.

Выбор и ответственность — очень мощные силы, доступные любому из нас. Выведение выбора за пределы того, что я делаю, чтобы включить то, к чему я стремлюсь, — это не только ключ к фокусу, но и важнейшая часть личной свободы. Сохранить фокус непросто — для этого требуются осознание, выбор, доверие и много практики.

## Глава 4

# Фокус на практике

Сфокусироваться — значит сосредоточить внимание на том, что вы делаете. Этот навык можно использовать в любом виде деятельности: вождении машины, чтении, беседе, решении задачи, техническом обслуживании машин, самостоятельной или коллективной работе.

Самое важное в применении фокуса состоит в том, что его нельзя настроить по принуждению. Из отчаянных стараний сосредоточиться ничего не получится: они вызывают разочарование, утомление и ограниченность видения. Фокус — результат интереса, а интерес не нужно принуждать. На руле внимания достаточно мягкой руки.

Второе, о чем следует помнить, занимаясь фокусом, — нельзя использовать оценочный подход. Когда вы пытаетесь установить фокус, вы можете быть более подвержены влиянию отвлекающих факторов. Если вы сердитесь на себя из-за потери фокуса, то усиливаете фактор, отвлекающий вас от задачи. Альтернативный подход — это подход учащегося. Как учащийся, я хочу сохранить свой фокус, и в то же время мне интересно, что именно меня отвлекает.

Когда я обучал ученика фокусироваться на теннисном мяче, главным для меня было поощрить удержание фокуса на каком-нибудь аспекте полета мяча, который казался ему интересным. Если фокус внимания терялся, я спрашивал: «Где же твое внимание?» Ученик, подумав, удивленно отвечал, что внимание отвлеклось без его воли. Если вы заметили, что отвлекло ваше внимание, этого обычно достаточно, чтобы ослабить этот отвлекающий фактор и добиться большего фокуса.

Не следует полагать, что любое переключение внимания — это потеря фокуса. Я 2 автоматически переключает внимание, найдя что-нибудь интересное и относящееся к делу. Только если я научился замечать переключение внимания, я могу сказать, полезно ли оно для моей цели или отвлекает от нее.

Когда вы за рулем, внимание постоянно переключается для получения всей информации, необходимой для того, чтобы ехать в безопасности и не сбиться с дороги. Такие переключения внимания не затрудняют вождение, а наоборот, важны для безопасной езды и могут быть использованы для усиления фокуса и повышения эффективности.

Например, однажды я стал примечать, куда я смотрю, делая поворот на загородных дорогах. По мере улучшения настройки фокуса я заметил, что ищу глазами место, расположенное дальше от начала поворота, ближе к его завершению. Фокус на этой части поворота помог значительно легче преодолевать повороты. Простое осознание того, куда направлено внимание, улучшает ваш фокус.

Заниматься фокусом означает полностью осознавать и запоминать значимые переменные. Когда вы замечаете, что вас отвлекает, приоритеты становятся яснее, фокус улучшается. Это лежит в основе практического применения *Внутренней игры* в любой деятельности. По мере улучшения настройки фокуса уменьшается самовмешательство, неизбежно повышается результативность.

**Сфокусированное общение.** На работе одной из наиболее ценных сфер для применения фокуса является общение с другими людьми. Эффективная работа подразумевает хорошие коммуникации, и фокус внимания — важнейший элемент эффективного общения. Опять же, начните с безоценочных наблюдений.

Замечали ли вы когда-нибудь то, как развивается в вашей голове диалог во время общения с другим человеком? Я обнаружил, что внутренние комментарии и чувства часто отвлекают меня от полного увлечения собеседником. Я ловлю себя на мысли, что уже знаю, что он собирается сказать, поэтому по-настоящему слушать мне не нужно. Я думаю, согласен ли я с ним или нет, и репетирую свой ответ. Какую часть моего внимания отнимает этот внутренний диалог?

Необходимость слушать собеседника не так уж сильно отличается от фокуса на теннисном мяче. До вас доносится голос другого человека, вы собираетесь отвечать. О чем вы думаете, что вы чувствуете, когда получаете сообщение? Чувствуете ли вы себя как теннисист, которому угрожает сильный удар и нужно бить слева? «Вот меня осуждают или критикуют за мою слабость» или «Вот с этим я не согласен». Так же как и обороняющийся теннисист, такой слушатель попадает в цикл самовмешательства. Учащенное дыхание, покрасневшее лицо, напряженная поза и другие физиологические реакции нарушают гармонию его внутренней среды. Он может оказаться отброшенным в оборону, что не позволяет ему адекватно реагировать, как и нашему игроку — отбить трудный мяч.

Что же произойдет, если я освобожусь от механизмов контроля Я 1 и уделю все свое внимание говорящему? Нужно ли мне

действительно комментировать про себя или разучивать свой ответ, пока он говорит? Когда я стараюсь слушать как можно внимательнее, собеседник замечает, что внимание обращено на него, и обычно начинает говорить и слушать более сосредоточенно. В результате качество общения для обоих участников может в целом улучшиться.

**Слушаем и говорим.** Фокуса Я 2 нельзя добиться только благодаря дисциплине. Вам нужно позволить себе заинтересоваться собеседником. А это возможно только в том случае, если вы не допускаете мысли о том, что уже знаете, о чем идет речь. Это очень важно для фокуса Я 2, хотя при этом вы можете ощутить несколько большую открытость и уязвимость. Когда я принимаю это, я могу уделить больше внимания как словам, так и чувствам собеседника. Когда же я не хочу быть открытым и допускать такое свое «незнание», то могу занять оборонительную позицию и оценивать, беспокоиться или скучать.

Позвольте привести один простой пример различия между тем, как слушают Я 1 и Я 2. Я присутствовал на собрании небольшой рабочей группы, перед которой была поставлена определенная задача. В группе была женщина средних лет, которая провоцировала мое Я 1. Что бы она ни говорила, это были советы кому-нибудь о чем-нибудь. Если человек выражал озабоченность или говорил о проблемах, она автоматически начинала: «А почему бы вам не попробовать сделать это вот так?..» Мое Я 1 комментировало: «Терпеть не могу непрошенные советы». Так я применил к ней оценочный подход, как часто это делал и в отношении себя тоже. Конечно, чем больше я фокусировался на ее раздражающем поведении, тем меньше осознавал разговор между членами рабочей группы и тем меньше был в состоянии вносить свой вклад в общее дело. Внутренняя оценка со стороны Я 1 была: это собрание — пустая трата времени.

Во время перерыва на обед я разговорился с одним из членов группы, для которого собрание оказалось очень полезным. Когда я заговорил о назойливости той женщины, он согласился, что тоже обратил внимание на ее поведение, но проигнорировал это, потому что его интересовало то, о чем шла речь. «К тому же я знаю ее, хоть она и не скупится на советы, она здесь — один из самых умных и отзывчивых менеджеров». Я очень удивился. Казалось, мы были на двух совершенно разных собраниях и говорили о двух совершенно разных людях. Я понял, что мне не хочется возвращаться на то собрание, где я был, и я мог сделать *выбор* — но не в отношении того, возвращаться туда или нет,



а того, к чему я буду там прислушиваться. Я поступил просто — решил прислушиваться к тому, что мог бы по достоинству оценить в рабочей группе, а не к тому, что я мог бы критиковать.

Говоря объективно, вторая часть собрания мало чем отличалась от первой, которую я счел пустой тратой времени. Субъективно же, я оказался совсем на другом собрании. Поведение менеджера-советчицы не изменилось, но заметно изменилось мое представление о ней. Я увидел, что она и умна, и отзывчива, и в самом деле прекрасный менеджер. Мне по-прежнему не нравилось, как она себя ведет, но я смог отделить человека от поведения. Это и повлияло на мое отношение к тому, как я видел ее теперь. Вместо того чтобы видеть только «прыщ», я видел все лицо. Поэтому я мог более сосредоточенно слушать то, о чем говорили остальные. К своему удивлению, я обнаружил, что идет настоящая работа, и нашел несколько интересных возможностей и для себя. К концу собрания мне пришлось признать, что оно стало продуктивным, а возможно, и было таким с самого начала.

Это было очень ценно с точки зрения того, чтобы научиться видеть разницу между тем, как слушают Я 1 и Я 2. Включиться в критическое настроение Я 1, которое ищет подтверждения для своих предубеждений, нетрудно. Я не всегда осознаю, что, возможно, мое время тратит зря не другой человек, а я сам, слушая собеседника с таким отношением. Дело в том, что я могу выбирать, хотя гораздо удобнее было бы винить другого, собрание или саму жизнь.

Требуется масса внимания, для того чтобы понять, о чем именно говорит собеседник. Как было установлено исследователями, даже при передаче простой информации люди обычно не слышат, что говорят другие. Мы слышим то, что *ожидаем* услышать. Усугубляя проблему, люди часто не говорят то, что имеют в виду. Смысл может быть замаскирован стремлением говорящего быть вежливым, избежать критики или произвести хорошее впечатление. Чтобы ухватить то, о чем на самом деле говорит собеседник, может потребоваться полный фокус. Поскольку наше внимание напрямую связано с нашей способностью понимать, а понимание людей, с которыми мы работаем, непосредственно связано со способностью хорошо работать (особенно в группах), трудно переоценить умение уделять все свое внимание, слушая других.

Верно и обратное. Говорение требует такого же фокуса, как и слушание. Разве мы говорим все, что приходит нам в голову, независимо от того, актуально это или нет? Фокус при говорении связан

с тем, как вы излагаете свою мысль, чтобы ее поняли, оценили и сочли актуальной.

Одна из причин, почему люди не любят деловые встречи, заключается в том, что они могут быть несфокусированны.

Даже при согласованной повестке дня то, что говорит один, часто никак не связано с тем, о чем говорили до него. В этом случае можно с уверенностью считать, что когда первый говорил, второй, вместо того чтобы слушать, думал о том, что он собирается сказать. Если проанализировать поток таких разговоров в рабочей обстановке, можно прийти к достаточно удивительному выводу о том, насколько несогласованны и, похоже, непродуманны многие из них.

Трудно удерживать фокус и в том случае, когда человек в течение нескольких минут говорит то, для чего требуется несколько секунд. В говорении, как и в спорте, Я 2 любит выражать себя кратко.

Поскольку общение проникает во все сферы нашей жизни, оно дает идеальную возможность попрактиковаться в фокусе внимания каждый раз, когда мы слушаем или говорим.

## Фокус на критически важных переменных

Мы входим в контакт с окружающим миром и понимаем его с помощью внимания, которое постоянно переключается в соответствии с нашими интересами. В любой деятельности существует неограниченное число возможных объектов внимания. Понимание, которое мы привносим в ситуацию, управляет тем, какие объекты внимания мы выбираем. В свою очередь, то, что мы воспринимаем с помощью внимания, будет управлять нашим пониманием. Таким образом, хотя понимание может расти с каждым фокусированием внимания, оно может быть нарушено, если внимание отвлекается или исчезает.

Я 2 — это естественный разум, который стоит за нашим выбором объектов внимания. А Я 1 — главный фактор, отвлекающий внимание, он может нарушить фокус и уменьшить нашу восприимчивость к тому, где мы и куда движемся. По мере того как затихает Я 1, может появиться фокус Я 2, и он, естественно, выбирает наиболее актуальные объекты. В осознанном состоянии переключение внимания у Я 2 происходит в достаточной мере автоматически и дает новую информацию при каждом новом наблюдении. Поэтому понимание автоматически улучшается, а на основе этого понимания мы лучше выбираем и лучше работаем.

**Фокус на скорости.** Когда пришло время учить водить машину моего сына Стива, я делал это почти полностью с помощью фокуса на критических переменных. Когда Стив еще сидел на месте пассажира, мы начали с неформальных «игр на осознание». Я спрашивал его: «Где сейчас машина — правее, левее или ближе к центру полосы?» или «Сколько корпусов отделяет нас от машин впереди и сзади?» Я задавал эти вопросы не для того, чтобы получить правильный ответ, а чтобы улучшить его осознание расстояния и пространства.

Вопрос «С какой скоростью мы едем?» не дает интересных возможностей для фокуса. Поэтому наша игра заключалась в том, чтобы угадать скорость, не глядя на спидометр. Мы оба высказывали свои догадки, а потом сверялись со спидометром. Потом я задавал такой вопрос: «Что ты наблюдал, когда размышлял о скорости?» Мы начали осознавать *подпеременные* переменной *скорость*. Звук двигателя, бьющего по лобовому стеклу ветра или шуршащих по дороге колес — все это дает аудиоинформацию, связанную со скоростью. То, как проносятся мимо разметка, телефонные столбы, деревья и другие статические объекты, дает нам визуальные ключи. Обращение к таким сенсорным ключам делало уроки вождения интересными и увлекательными и, что более важно, позволяло лучше осознавать и быть более аккуратным. Не было никаких оценок о хорошем или плохом вождении.

Когда пришла очередь Стива сесть за руль, разговор по-прежнему оставался безоценочным. Мы немного поговорили о цели вождения, а именно о том, как безопасно и без нарушений проехать из пункта А в пункт Б. Когда эта цель была четко сформулирована, я начал задавать вопросы на осознание. Сначала я задавал вопросы, когда Стив вел машину хорошо. Это позволило задавать вопросы и отвечать на них с нейтральной интонацией. Безоценочный контекст позволил обучению быстро продвигаться вперед без критики. Удивительно, насколько хорошо Стив осознавал окружающее, когда его не заставляли «вести себя правильно» с помощью манипуляций и перед ним просто стояла задача осознавать настолько хорошо, насколько это было возможно. Обстановка в машине была приятной, напряжения в наших взаимоотношениях не было.

В спорте критически важными часто являются физические переменные, в то время как на работе они могут быть и ментальными. Очарование фокуса Я 2 не так зависит от переменной, которую вы выбираете, как от того, что вы фокусируетесь на *некоторой* переменной. Фокус на *любой* переменной может помочь вам находиться в состоянии

безоценочного осознания и обеспечить уменьшение самовмешательства. Поэтому не надо чрезмерно беспокоиться о том, чтобы выбрать «верную переменную». Вам подойдут многие из них.

**Фокус на критически важных переменных в процессе продаж.** Покупать и продавать — вот два самых древних и наиболее универсальных вида деятельности. Все мы покупаем, и многие из нас продают. Если даже мы не зарабатываем продажами себе на жизнь, мы «продаем» свои идеи, труд, точки зрения, мнения. Общая цель продаж — повысить «воспринимаемую ценность», чтобы добиться желаемого результата. Существует масса книг и курсов по этому виду деятельности, и они сильно различаются по своим подходам. Все же очень интересно понять, насколько человек может развить свои умения, просто фокусируя внимание на акте продажи.

Обращаясь к этой теме на своих семинарах, я спрашивал присутствующих, кто из них имеет опыт непосредственного общения с пятилетним ребенком. «Насколько хорошо “продают” дети пяти лет от роду?» — спрашивал я. В ответ я слышал всеобщее восхищение их навыком «продажи» родителям того, чего они хотят. «Достигают ли они взаимопонимания с покупателем?» Да, вполне естественным образом. «Творчески ли они подходят к своим целям?» Да, конечно. «Знают ли они слабые места своих покупателей?» Самым глубочайшим образом. «Может быть, когда-нибудь у них не получается добиться заключения сделки?» Такого не бывает. «Если один из “главных” отказал, обратятся ли они к другому?» Обязательно. «Используют ли они один и тот же подход для каждого покупателя?» Нет, они приспосабливаются. «Удерживает ли их боязнь получить отказ или страх перед неудачей от того, чтобы прийти и попробовать еще раз?» Нет. Нет — до тех пор, пока мы в достаточной мере не выдрессировали их. Так какой же курс продаж прошли эти пятилетние дети, чтобы добиться такого мастерства? Придерживаются ли они какой-нибудь модели успешных продаж? Или они просто меньше вмешиваются в потенциал своего Я 2?

Как же они развили такие навыки «продаж»? Думаю, что это не оттого, что они наблюдали за тем, как «продают» их родители, а оттого, что они наблюдали за тем, как родители «покупают». Дети естественным образом попадают на курс под названием «учись на опыте». Они провели больше пяти лет в этой школе и не знают

лучшего способа учиться, чем наблюдать, пробовать, ошибаться и приспосабливаться.

Дети не считают обучение «продажам» работой. Это просто часть естественного процесса обучения получать то, что хочется. Ясно представляя свои цели и находясь в контакте со своим желанием, пятилетняя девочка инстинктивно обращает пристальное внимание на критические переменные и регулирует свое поведение по природному закону: что приятнее и что срывает. Обучение имеет место в каждой ситуации «продаж». Изменения в подходе происходят по ходу дела, по мере того как разные уловки оказываются эффективными или неэффективными для отдельного покупателя. Ребенок развивает все эти навыки без помощи абстрактного мышления. Когда мы, взрослые, сочетаем нашу способность размышлять с нашей врожденной способностью учиться на опыте, мы получаем самый серьезный актив.

Что же мы можем узнать от пятилетнего ребенка о фокусе в процессе продаж? Каковы некоторые переменные внутри осознания юной «продавщицы»? Первая переменная — это ее собственная мотивация. У нее очень четкое представление о желаемом результате и много надежды и уверенности в себе. Но, что еще более важно, — это удивительная чувствительность к покупателю. Она должна уметь улавливать незаметные изменения в уровне интереса и интонации, которые указывают на серьезность конкретной цели или ее отсутствие. Она также чутка к изменениям желания покупателя, к тому, открыта или закрыта перед ней дверь. Это очевидные переменные продаж, но их часто упускают из виду более «сложные» и «знающие» взрослые. Иногда больше похожее на ребенка и более естественное Я 2 сообщает нам такие вещи, которые дают более удачные результаты, чем мы могли бы ожидать. Один раз это случилось, когда меня попросили «продать» «подход *Внутренней игры* к продажам» группе консультантов, проводящих тренинги для сотрудников отделов продаж в AT&T.

**Фокус Я 2 на продажах в AT&T.** Когда AT&T готовилась стать конкурентоспособной, соответствующей требованиям рынка компанией, она выделила много времени и ресурсов на создание школы для подготовки сотрудников по работе с клиентами в Боулдере. Компания пригласила лучших консультантов, каких только можно было найти, и организовала современное учебное заведение с самым лучшим техническим оснащением и учебным планом. Арчи Макгилл, вице-президент по маркетингу, решил, что *Внутренняя игра* окажет самое

сильное воздействие на его организацию. Он попросил меня в сотрудничестве с ведущей калифорнийской компанией, обучающей персонал отделов продаж, подготовить учебную программу по методу *Внутренней игры* для сотрудников по работе с клиентами в AT&T.

Билл, президент этой компании, и я были приглашены представить нашу программу в штаб-квартире AT&T. Впервые мне пришлось делать такую формальную презентацию. Нас провели в буквально вылизанный зал заседаний совета директоров, мне было страшновато. Со стороны Билла я чувствовал давление «продать», «давили» на меня и все остальные, которым хотелось, чтобы встреча оказалась достойной их бесценного времени. По плану первой выступала группа разработчиков из AT&T. Им потребовался час для очень хорошо организованной и продуманной презентации с детально разработанными слайдами. Их главная мысль заключалась в том, что сотрудники по работе с клиентами должны продавать «решения проблем», а не продукты. Таким образом, «раскрытие потребностей» клиента должно было стать главным навыком для развития. Их видение, планирование и само выступление были впечатляющими — такие же вылизанные, как и зал заседаний, — и мне они тоже показались пугающими. Наконец, триумфальный жест завершил презентацию, и все одобрительно закивали головами.

Все взоры обратились ко мне «Теперь мы хотели бы услышать ваши комментарии о том, что мы сделали и как *Внутренняя игра* могла бы нам помочь». Я знал, что могу провести заготовленную презентацию, но не понимал, что она даст, потому что их презентация осветила все основные моменты. Поразмышляв несколько мгновений о том, что же делать, я понял, что они не высказали ни одной настоящей потребности, и остался сидеть. Остальные несколько удивились, Билл встревожился. Он сильно пихнул меня в бок локтем, чтобы подбодрить меня провести заготовленную презентацию.

Не выходя на подиум, я встал и совершенно искренне сказал: «Ваша презентация произвела на меня сильное впечатление. Из того, что вы сказали, следует, что проблем нет и улучшать нечего. Поздравляю с отличной работой», — и сел.

Настроение главного выступающего, бывшего полковника морской пехоты, резко изменилось — на его глазах появились слезы смущения. Через пять минут он сдался и рассказал о существенных проблемах, с которыми они столкнулись. Услышав, что у них все-таки есть кое-какие нужды, я почувствовал, что готов к презентации, к большому

облегчению моего партнера, который потом сказал мне, что я нарочно все это устроил.

Но я ничего не «устраивал» и никогда раньше не делал ничего подобного. Это был просто момент, когда Я 2 было честным. Я не просчитывал результаты, но в то же время знал, что делаю. К счастью, в это время я не очень хорошо представлял, насколько редки такие действия в корпоративных кругах.

Возможно, самое важное, что я узнал о *Внутренней игре* в продажах, — это доверие. Когда покупатель и продавец доверяют честности друг друга, процесс идет достаточно легко и может быть проведен без манипуляций, прямо. Но в большинстве бесед о продажах, при которых я присутствовал, ощущался значительный фон недоверия, не столько к участникам, сколько к общепринятой практике.

Доверие определенно является критически важной переменной для продаж, возможно, самой важной. Я видел много курсов для отделов продаж, где обучали тому, как создать доверие. Большинство из них были манипулятивны по своей природе или становились манипулятивными, когда применялись как способы достижения цели. Обычно со временем клиенты учатся противиться манипуляциям, и от этого страдает весь процесс продаж.

Доверие сродни искренности: ему трудно дать определение и невозможно «изготовить». Самый простой способ создать доверие — просто стараться не делать того, что его подрывает, и быстро ликвидировать «сбои». Чтобы доверить покупателю купить то, что имеет для него смысл, нужно отказаться от манипулятивных приемов. В результате начинается другой диалог, в котором продавец более сфокусирован на важных элементах покупательного процесса клиента.

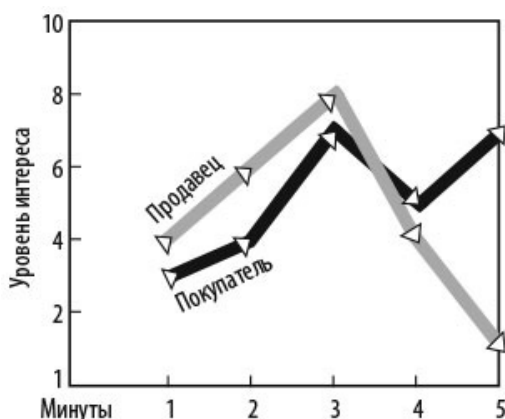
**Упражнение «фокус на уровне интереса».** В упражнении, придуманном для сотрудников по работе с клиентами в AT&T, двух участников просили разыграть куплю-продажу подержанного автомобиля. На разговор им было отведено пять минут. Продавца просили просто фокусировать внимание на изменениях в уровне интереса покупателя в течение этого времени. Он не должен был пытаться как-либо влиять на уровень интереса, а только наблюдать за ним. Аналогично, самого покупателя и других участников, наблюдающих за ходом упражнения, просили следить за уровнем интереса продавца и каждую минуту отмечать свои наблюдения на простом графике.

В конце упражнения продавец и покупатель должны были нанести свои наблюдения на график. Цифры на графике покупателя выглядели так: 3, 4, 7, 5, 7.

На графике продавца они были такими: 4, 6, 8, 4, 1.

Продавца спросили о том, что он наблюдал. «Уровень интереса до самого конца повышался достаточно устойчиво. Затем я бросил свои попытки и полностью потерял его».

Покупателю задали тот же вопрос: «Мне было интересно до того момента, пока на 4-й минуте я не почувствовал возражение. В продавце что-то изменилось, он казался более расслабленным и спокойным, и я сразу же был готов купить машину».



Для продавца это было шоком, важным опытом. В тот момент, когда он «отвлёкся», покупатель решился купить машину! И продавец этого не заметил.

«Я подумал, что плохо ответил на его последнее возражение, — сказал продавец, — поэтому махнул рукой».

«Я неожиданно почувствовал, что давление “купи, купи” исчезло, и, к моему удивлению, это повлияло на мою готовность», — сказал покупатель.

Продавец понял, что, сам того не осознавая, он оказывал давление на покупателя, чтобы тот купил машину, и невольно вызывал сопротивление покупке. Когда он прекратил это давление, сопротивление ослабело. В сущности, он гордился своей настойчивостью и критиковал себя за расслабленность в конце диалога.

Фокус на уровне интереса снизил вмешательство Я 1 и повысил уровень обучения и творчества Я 2. Продавцы также поняли, что то, как они слушают, может оказывать огромное влияние на общение с покупателем. Люди чувствуют, когда им уделяют полное внимание. Они



также ощущают, что вы просто ждете, когда они замолчат, чтобы высказаться самому. Когда один уделяет все внимание другому, это передается ему, влияет на качество общения обоих участников — того, как они говорят и слушают.

**Фокус на результатах.** На семинаре по *Внутренней игре* для менеджеров успешного дантиста спросили, как фокус на критических переменных можно применить для того, чтобы лучше управлять его клиникой. Проблема была проста: пациентам приходилось слишком долго сидеть в приемной. Он стремился к тому, чтобы ни одному пациенту не приходилось ждать больше 20 минут. Он перепробовал много традиционных способов управления, чтобы исправить ситуацию, но ничего не получалось.

Чтобы учиться и получать хорошие результаты, в качестве фокуса можно было использовать много разных переменных. Я предложил сфокусироваться на самых желаемых результатах: «Так как время здесь является последней критической переменной, почему бы не сфокусироваться на том, сколько пациенты *ждут* в приемной?» Поскольку большинство работающих в клинике не могли наблюдать за приемной, они могли только гадать, наблюдая за переменными в зоне своих прямых наблюдений. Должна была быть простая игра на осознание, чтобы каждый сотрудник записывал в конце дня самую верную оценку числа пациентов, которым пришлось ждать больше 20 минут. Цель — сделать наиболее точную оценку, а не улучшить свою работу. На следующее утро были представлены все догадки, а с ними и правильное число — на основе прямых наблюдений секретаря приемной. Я предложил врачу проводить этот эксперимент в течение двух недель, прежде чем принять наши рекомендации о том, какие изменения нужно сделать, если они вообще понадобятся.

Дантист перезвонил мне через две недели, очень взволнованный и удивленный. В конце первого дня наблюдалось снижение среднего числа ожидающих пациентов с 15 до 10. В конце пятого дня не было никого. Всю вторую неделю среднее число ожидающих пациентов было меньше одного в день. Он спросил своих сотрудников, что они стали делать по-новому, и никто не мог ему ничего объяснить. «Это сработало, — сказал он. — Но я не знаю почему».

Я тоже не знаю почему, но я не удивился. Я знал, что люди стали обращать больше внимания на критические переменные и, не зная точно как, начали лучше распоряжаться временем. Я также догадался,

что, поскольку никто не чувствовал «управления» ради лучших результатов, со стороны персонала было меньше сопротивления этому упражнению. Формула повышенного осознания и уменьшенного сопротивления снова дала позитивные результаты.

**Время в качестве критически важной переменной.** Для большинства видов деятельности на работе критически важной переменной является время. Пожалуй, наиболее общая жалоба работающих на любом уровне в организации: «Мне не хватает времени, чтобы сделать все, что нужно». Время, за которое нужно выполнить задачу, можно рассматривать в качестве помощника фокуса или его врага.

Один мой друг-руководитель очень ярко и коротко высказался о тайм-менеджменте: «Никому никогда не удавалось управлять временем. Если кто-то кем-то и управляет, так это время управляет нами». Когда я подумал об этом, я понял, что тайм-менеджмент — это просто неверный термин. Наше Я 1 может думать, что контролирует время, но в действительности «река-старушка течет себе дальше»<sup>11</sup>, и мы ничего не можем с этим поделать. В лучшем случае мы можем сделать разумный выбор: чего мы способны достичь, уложившись в имеющееся время. Однако само время находится вне пределов досягаемости наших управленческих способностей.

Но мы можем лучше осознавать время в связи со стоящими перед нами задачами. Многие люди составляют списки дел на день, а затем удивляются тому, что они не успели сделать то, что им казалось, они успеют. Может ли это происходить потому, что мы не знаем, как много времени нам потребуется для выполнения некоторых заданий?

**Упражнение на осознание времени.** Основная посылка *Внутренней игры* заключается в следующем: прежде чем пытаться изменить что-то, постарайтесь лучше осознать это. Если я хочу научиться тому, как лучше распоряжаться своим временем, я могу оценить время, которое, согласно моим ожиданиям, потребуется для выполнения каждой задачи в моем списке дел. Затем, прежде чем смотреть на часы и проверять, сколько времени потребовалось на самом деле, нужно попробовать догадаться. А уже потом свериться с часами. (Для этого упражнения могут понадобиться заметки о неожиданных перерывах в работе.) Вы, возможно, удивитесь полученным результатам. Думаю, большинство людей обнаружат, что они не очень хорошо осознают проходящее время даже в рутинных задачах, а еще меньше — в задачах, в решении которых

у них мало опыта. Когда мы стараемся лучше осознавать время по отношению к какому-либо делу, мы обязательно получим некоторые очень интересные и важные уроки, которые повысят эффективность выполнения задач за определенный промежуток времени.

**Обещание: больше времени, чем у вас есть.** Несколько лет назад был период, когда я чувствовал себя особенно загруженным работой. Я не мог понять, почему отстаю в работе по такому числу проектов. Я решил записать все проекты, которым я себя посвятил, и оценить общее время, требовавшееся мне для выполнения обязательств по каждому из них. Сложив все, я понял, что даже если буду работать невероятно эффективно, мне потребуется 200 процентов имеющегося у меня времени!

Когда я соглашался взять на себя эти проекты, решение было основано на моем представлении о том, что они стоящие с точки зрения прибыльности, важности, моего интереса к ним или комбинации всех трех факторов. Говоря «да» каждому проекту, я чувствовал себя прекрасно, даже благородно. Но, как и у всех, мое время ограничено 24 часами в сутки. Я пообещал время, которого у меня не было. Если мое время можно было бы представить в виде денег в банке, значит я, имея 240 долларов, пообещал троим по 100 долларов и по 40 долларов — еще пятерым. Это было бы просто невозможно и, кроме того, — нечестно.

Мое Я 1 может быть достаточно нахальным и думать, что оно справится с любыми проектами, какими захочет, не считаясь с ограниченностью во времени. Я 2, хоть и имеет большой потенциал, старается действовать экономнее, стремясь к своей цели. Но даже если это так, Я 2 не может сделать невозможное, особенно если Я 1 усложняет проблему, вмешиваясь в фокус на какой-либо из задач.

**Замечать то, что вы замечаете.** В любой ситуации одним из лучших способов поиска критически важной переменной для фокуса — замечать то, что вы замечаете. Что это значит? Если вы попросите трех человек выглянуть в одно и то же окно, а затем рассказать вам, что им «бросилось в глаза», они дадут вам три разных ответа. Из тысяч вариантов один отметит, что в крыше фермы, находящейся в отдалении, есть дыра, другой — цвета неба, третий — желтеющие листья на растущем рядом платане. То же происходит, когда вы знакомитесь с человеком, обращаетесь к проблеме на работе или изучаете продукт. Внимание каждого человека избирательно. То, что он выбирает, может

часто сказать вам нечто важное о наблюдающем, а также о том, за чем он наблюдает. Когда вы тренируете спортсмена или консультируете бизнесмена, можно определить, куда направить его внимание, прислушавшись к тому, что он выделяет в данной ситуации.

Например, группа менеджеров, с которой я работал, попросила меня помочь улучшить качество их собраний. Когда я задал обычный вопрос: «Что вы отмечаете, наблюдая за своими собраниями?» — они ответили, что, во-первых, не придерживаются повестки дня; во-вторых, собрания или не начинаются, или не заканчиваются вовремя; в-третьих, на них выступают в основном одни и те же, немногие люди. Можно было провести глубокий анализ собраний и получить набор средств для изменения поведения. Я выбрал более простой подход. Я попросил одного из менеджеров сфокусироваться на «соблюдении повестки дня». Он должен был просто поднимать руку каждый раз, когда замечал отклонения. Другой менеджер наблюдал за временем начала и завершения собрания, это задание требовало контроля того, сколько времени было выделено и затрачено на обсуждение каждого пункта повестки дня. Третий менеджер следил за частотой и общей длительностью каждого выступления. При этом они не рекомендовали и не вводили никаких изменений. Но через несколько недель, только благодаря повышенному осознанию этих переменных, собрания стали начинаться и заканчиваться вовремя, было все меньше случаев отклонения от повестки дня, участие стало более равномерным, а выступления — более сжатыми.

Работая тренером по теннису, я обычно говорил своим ученикам, что если им не нравятся инструкции профессионала или партнера, они всегда могут превратить инструкцию из поведенческой команды в наблюдение за критически важной переменной. Если профи говорит: «Ты не попадаешь по мячу, когда он находится перед тобой», то можно просто начать наблюдать за тем, где они на самом деле бьют по мячу, позволив Я 2 автоматически внести исправления. Точно так же и многие просьбы, исходящие от менеджеров, клиентов или даже от самого себя, часто лучше всего выполняются не посредством соблюдения или сопротивления, а путем простого наблюдения за переменными, включенными в «команду». При аттестации менеджеру могут сказать: «Вы должны прекратить так критиковать своих подчиненных. Они много говорили об этом». Возможно, менеджер согласится. Но что произойдет, если вместо интернализации команды «не критикуй», он просто сделает «критику» переменной для наблюдений — в своем

собственном общении и общении между другими людьми? Если он решит просто замечать и понимать происходящее? Я думаю, что после того, как он на деле станет осознавать, сколько он критикует, он обнаружит, что критики становится меньше — или она, по крайней мере, становится более конструктивной.

**Выбор критически важной переменной.** Есть три элемента, о которых нужно помнить при выборе критически важной переменной для фокуса. Во-первых, она должна быть *наблюдаемой*. Одна из функций фокуса — удерживать ваше внимание здесь и сейчас. Следовательно, объект фокуса должен быть наблюдаемым в настоящем времени. По этой причине жесты человека, с которым вы общаетесь, — лучшая переменная, чем «достижение договоренности». Во-вторых, хорошо, если переменная *интересна*. Прислушиваться к оттенкам чувств и намерений в любом общении интереснее, чем просто следить за содержанием того, о чем идет речь. Как показал пример операторов АТ&Т, в голосе можно услышать многое помимо информации. В-третьих, эффективная критически важная переменная *должна соответствовать* цели вашей задачи. Среди всего того, что актуально, может быть что-то, что требует вашего внимания в большей степени — или потому, что вы часто игнорируете именно эту переменную, или потому, что она особенно важна. Например, продавец, который учится меньше давить на покупателя, может сфокусироваться на признаках открытости или сопротивления со стороны покупателя. Такое упражнение на осознание внесет вклад как в саму задачу, так и в желаемое обучение. Очевидно, что существует много переменных, которые Я 2 будет отслеживать, когда оно держит фокус. Приведу примеры некоторых важных переменных в эффективном процессе купли-продажи, о которых говорили на тренингах разные продавцы. Я предлагаю их не в качестве исчерпывающего набора переменных, а как пример того, как можно использовать любые переменные.

**Доверие:** замечать искренность и открытость как у себя, так и у других людей.

**Уважение:** смотреть сверху вниз, смотреть снизу вверх или смотреть прямо, словно вы на равных.

**Контроль:** кто контролирует поток общения и когда?

**Время:** время, потраченное на говорение, по сравнению со временем, затраченным на слушание.

**Ясность:** воспринимаемой потребности, воспринимаемой ценности, а также в отношении препятствий.

**Давление:** с обеих сторон по отношению к уважению выбора.

**Мотивация:** уровень, направление, выбор времени с обеих сторон.

В целом я обнаружил, что лучше всего выбирать ту критически важную переменную, которая проста и за которой легко наблюдать: «подача-удар» — в теннисе, скорость машины — во время вождения, уровень интереса — при продажах. Переменная не должна требовать больших интеллектуальных усилий. Скорее, она должна быть нейтральным местом для фокуса вашего осознанного внимания, которое позволит полнее использовать способности Я 2. Как тренера меня всегда удивляло то, что, когда разум сознательно сфокусирован на чем-то достаточно простом, Я 2 способно на очень тонкое и сложное обучение. Эффективность фокусировки внимания проявляется тогда вдвойне. Во-первых, улучшается приток информации к мозгу: я лучше вижу мяч, лучше слышу человека, поэтому могу лучше реагировать. Во-вторых, уменьшается самовмешательство и улучшается доступ к Я 2. С этой точки зрения то, каков данный фокус внимания, не имеет большого значения: пока вы сфокусированны, будет меньше препятствий для ваших способностей учиться и работать.

**Внешние и внутренние переменные.** Внешние переменные в любом задании могут включать установленную цель задания, имеющиеся ресурсы и инструменты, других людей, затраты, временные рамки, обязательные стандарты. Внутренние переменные могут охватывать мотивацию, отношение, ценности, допущения, убеждения, определения, контекст, точку зрения и чувства. И внутренние, и внешние переменные критически важны для успеха. Многие люди лучше знакомы с фокусом на внешних переменных, но можно многого добиться, лучше осознавая внутренние переменные, поскольку они, в конечном итоге, лучше контролируются нами. На какой переменной сфокусироваться — дело выбора в зависимости от целей вашей работы и обучения в данное время.

**Внимание к отношению.** Одно предостережение. Чем более «внутренним» становится ваш фокус, тем более важно, чтобы он был безоценочным. Заметить внешнюю ошибку может оказаться менее

беспокойным делом, чем увидеть, что у вас «неверное» отношение. Для того чтобы исправить отношение, также требуется гораздо больше мужества, чем для того, чтобы просто исправить ошибку. Когда вы поняли, каково ваше отношение, становится верной максима: «Осознание лечит само по себе». Слушать, как Я 1 говорит вам породительно: «У тебя неправильное отношение», — это не осознание. Это просто означает слушать самоосуждение. И нужно приложить усилие, чтобы добраться до той части себя, которая контролирует отношение. Если это получится, вы сможете согласовать мысли и чувства.

Как-то раз мой коуч-консультант сказал мне, что наши мысли и чувства подобны багажу на верхних полках салона самолета. Если самолет резко пойдет вверх или вниз, багаж разлетится по всему салону. Как бы вы ни пытались запихнуть все на место, ничего не получится. Единственное средство — найти рычаг управления, который выровняет самолет.

**Резюме.** Не существует более важного общего навыка для обучения и достижения отличных результатов, чем фокус внимания. Как большинство навыков, достижение фокуса требует практики и сознательного усилия. Однако, в отличие от большинства навыков, его можно применять в любом виде деятельности — в умственной или физической работе. Он также требует нападения и обороны. Нападение подразумевает сознательный выбор требующих внимания критически важных переменных — внутренних или внешних. Практика в достижении фокуса укрепляет «мышцы» внимания, а также раскрывает, иногда болезненно, то, что по-прежнему способно отвлечь нас. Тогда фокус требует укрепления «мышц» осознанного выбора (Я 2) при ослаблении тяги нашего неосознанного выбора (Я 1). В следующей главе мы обратимся к неосознанному отношению, которое мы приносим с собой на работу, и познакомимся с новым определением работы, облегчающим удержание фокуса Я 2 в течение длительного времени.

## Возможные внешние и внутренние критически важные переменные

Задание	Желаемые результаты	Внешние критически важные переменные	Внутренние критически важные переменные
Вожделение машины	Безопасно добраться из пункта А в пункт Б	Скорость, пространство, положение машины, дорога, погода, состояние машины	Отношение, фокус, отвлекающие факторы, уровень комфорта водителя и пас-

сажиров

<b>Задание</b>	<b>Желаемые результаты</b>	<b>Внешние критически важные переменные</b>	<b>Внутренние критически важные переменные</b>
<b>Общение</b>	Посылать и (или) получать сообщения, приходить к соглашению	Уровень интереса собеседника, ясность, краткость, интонация, актуальность	Отношение, фокус, почему вы прислушиваетесь, мера вашего уважения, чувство, точка зрения, допущения
<b>Физическая работа</b>	Выполнение задания, обучение, удовольствие	Время, ваше состояние, инструменты, экономия движений, само задание, другие люди	Отношение, фокус, простота, равновесие, стресс, скука, удовольствие, цель
<b>Умственная работа:</b>			
<b>решение проблем</b>	Решение проблемы, обучение, удовольствие	Время, видение, информация, спецификации, ресурсы, альтернативы, последствия, другие участники	Отношение, ментальная безопасность, точка зрения, допущения, желание, сомнение, критерии оценки, цель
<b>планирование</b>	Составление плана		



## Глава 5

# Новое определение работы

### Чем отличается ваше определение работы?

Так же как в спорте возможна «игра в зоне», так и на работе возможна работа в состоянии фокуса Я 2 (или в состоянии потока). Но прежде чем вы сможете поддерживать это состояние в течение длительного времени, нужно сделать несколько шагов. В спорте я обнаружил, что человек может удерживать фокус Я 2, пока тренер «поддерживает» контекст безоценочного осознания и доверия. Хотя некоторые игроки могут и сами спонтанно воссоздавать это на короткое время, в магию процесса всегда что-нибудь вмешивается. Восстанавливается контроль Я 1, начинается игра в исходном режиме, и все идет по-старому.

Научиться фокусироваться и перефокусироваться снова и снова — это первая помощь в случаях самовмешательства. Но иногда первой помощи бывает недостаточно — требуется хирургическое вмешательство. Для удерживания фокуса в течение длительного времени нужно глубже разобраться в значении или определении нашей деятельности — будь то теннис, гольф, музыка, взаимоотношения или работа. Наши определения становятся контекстами, в которых мы занимаемся этой деятельностью, и они оказывают большое влияние на наши мысли, чувства, отношения и действия. Поскольку обычно они происходят из фонового культурного диалога, то часто невидимы для нас. Но если их можно рассмотреть, значит, можно и изменить. Простая перемена контекста может дать совершенно новый набор возможностей и в то же время исключить весь диапазон вмешательств.

На работе у нас есть определения таких понятий, как *начальник, клиент, продукт, сотрудник, компания, владельцы, цель и справедливость*. Некоторые из них — это объективная реальность, но у всех нас есть субъективные толкования этих слов. Во многих отношениях эти толкования определяют, что мы воспринимаем как реальность и, следовательно, как мы реагируем на эту осознанную реальность.

### С каким определением вы пришли на работу?

Большинство людей определяют работу почти исключительно с точки зрения внешних результатов ее выполнения. Строить дом — это работа. Загружать грузовик — это работа. Продавать машину — это работа. Управлять корпорацией — это работа. Работа означает *делание* и обычно определяется только результатом. Вот некоторые наиболее общие ответы на вопрос о том, что люди связывают с работой:

- То, что я должен делать, по сравнению с тем, что я хочу делать.
- То, что я делаю за плату.
- Выполнение задания.
- Делаю то, что говорит начальник.
- То, что я делаю, и это связано с «трудностями», «вызовами».
- Достижение.
- Обязательства, долг.
- Ответственность, подотчетность.

Наши определения представляют собой умственные конструкции, некие внутренние призмы, через которые мы смотрим на реальность. Иногда мы можем только гадать о них в процессе дедукции. Иногда они становятся известны в моменты озарения.

Эта глава посвящена изучению определения понятия «работа», с которым мы приходим на работу. Мы привыкли думать об определениях как о значениях слов, найденных в словаре, и реже думаем о том, что мы можем выбирать среди принимаемых определений и что эти определения могут иметь особое значение. Значение, которое мы придаем «работе», становится контекстом и фоновым диалогом для всех наших действий. Давайте рассмотрим пример из мира гольфа, где влияние контекста гораздо заметнее.

Что скажет средний игрок в гольф, если спросить его, много ли в этой игре давления? Когда я спрашиваю, мне обычно отвечают: «Да, много». Но затем я спрашиваю, как бы они объяснили, откуда там давление, тому, кто ничего не знает об игре, кроме правил, например марсианину. Марсианин говорит: «Мне представляется, что гольф — это игра, где нужно бить по мячу, пока он не попадет в лунку, и считать, сколько ударов понадобится, чтобы загнать мяч в 18 разных лунок. Где же тут давление?»

игрок в гольф объясняет, что удар, загоняющий мяч в лунку, не так прост, как кажется.

*Марсианин:* Понимаю, но правила гольфа гласят, что если вы не загоните мяч в лунку, то нужно просто добавить к своему счету больше очков.

*Игрок:* Верно, но это плохо. Так можно проиграть свою ставку тем, с кем играешь.

*Марсианин:* Вы проигрываете больше, чем тратите на эту игру?

*Игрок:* Нет, обычно нет. Но еще увеличивается гандикап.

*Марсианин:* И что тогда?

*Игрок:* Это вопрос гордости и самоуважения. Если у вас неважный счет, особенно если вы можете играть лучше, это действует на ваше самоуважение.

*Марсианин:* О, об этом не написано в правилах гольфа!

*Игрок:* Не написано, но мы, игроки, это понимаем.

В этот момент дискуссии становится очевидным источник страха и давления, описываемый игроком. Он исходит из определения игры, которое ставит на видное место самоуважение. Марсианин, не участвовавший в фоновом культурном диалоге, который породил такое определение, видит только физические трудности игры. Он не испытывал бы в игре такого страха и давления.

Аналогично этому, если бы наш игрок мог признать, что его определение гольфа есть лишь формулировка, придание игре того значения, которое он воспринял из своей культуры, то смог бы изменить свое определение. Он был бы способен играть в гольф по-другому, при этом избегая прораствания семян страха, скрытых в прежнем определении.

Так как же по-другому сформулировать определение работы? Сам я старался дать работе определение, которое было бы ближе к истинной природе и способностям Я 2.

## Новое определение работы: упражнение

Составить новое определение любого важного слова достаточно просто. Начнем с вопроса о том, откуда вы взяли уже имеющееся у вас определение. Затем вы можете оценить это определение и внести

изменения. Для этого упражнения удобно составить таблицу из трех колонок. В первой колонке я записываю воспоминания, которые лежат в основе имеющегося определения. Во второй колонке я записываю определение, которое получено из этого источника. В третьей колонке я оцениваю обоснованность моего старого определения в свете моих настоящих целей и ценностей. Важно понять, что верного «объективного» определения работы не существует. Субъективно составленное определение влияет на наш опыт работы. Придумать новое определение означает осознанно выбрать призму, через которую мы воспринимаем опыт.

## Почему стоит изменить старое определение работы

Глядя на свою таблицу для составления нового определения работы, я вижу повторение внутренней необходимости получать удовольствие, учиться и выражать свои способности через работу. Я также замечаю тенденцию испытывать давление извне, со стороны других людей и общества. Через мою работу проходят две конкурирующие повестки дня: моя собственная, природная, часто неосознанная, и повестка дня, которую для меня приготовили другие.

Воспоминания о работе	Вклад в определение работы	Текущая оценка
<b>Работа в детстве (5–13 лет)</b>		
Помочь маме печь печенье, а папе — помыть машину.	Работа означает делать что-то за- нятое с теми, кого любишь.	Хорошее начало.
Дела по дому: подмести во дворе, убрать постель, вымыть машину самому.	Работу поручают, и ее нужно сде- лать до игр. Работа регулярна. Связана с карманными деньгами.	По мере того как работа стано- вится требованием с внешними наградами и последствиями, ис- пользуемыми как мотивирующие факторы, удовольствие уменьша- ется.
Ежедневные домашние задания в школе. Экзамены и отметки.	Работа измеряется. Отметки ис- пользуются для измерения дости- жений и склонностей. Работа становится конкурентной деятельностью.	Введение в работу как в конку- ренцию открывает дверь разным формам самовмешательства. Уменьшаются естественная моти- вация и удовольствие.
<b>Работа в школе и колледже</b>		
Сбор яблок летом. Оплата за каж- дую корзину.	Работа связана с жесткими вре- менными рамками, стрессом, трудностями.	Собственные задачи сменяются задачей добиться успеха в систе- ме.
В колледже: решение делить вре- мя на работу для оценок и работу для обучения.	Физическая работа утомительна, но в ней не так много стресса. Ра- бота = деньги = независимость.	Прямая связь между усилием и денежным вознаграждением создает сильный стимул к работе.
Долгосрочные задания. Давле-		

ние: нужно готовиться к тому, чтобы «зарабатывать на жизнь».

Выживание и успех зависят от отметок. Работа ради отметок отличается от работы для понимания.

Конфликт между задачами отдельного человека и задачами системы оставляет мало места для удовольствия, получаемого от работы.

### **Офицер ВМС США**

Строевой офицер на ракетноносце, руковожу людьми, знающими больше меня.

Работа означает выделение зоны ответственности и выполнение работы руками других людей: командно-административная система.

Командно-административная среда держится на страхе и подталкивается властью. Много из потенциала Я 2 теряется как для человека, так и для организации.

### **Директор приемной комиссии колледжа на Среднем Западе**

Создание идеального учебного заведения.

Работа заключается в создании чего-то из ничего. Компенсация — побочный продукт.

Работа в качестве мотивирующего фактора. Можно позволить «делу» превалировать над собственными потребностями.

### **Поворотные годы: 1969–1971**

В переходный период — тренер по теннису (клуб в Калифорнии). Придумал новый способ обучения игре в теннис. Изучение «внутренних» возможностей человека.

Работа заключается в обучении на опыте и помощи другим людям. Работа возможна как выражение благодарности.

То, что узнаешь во время работы, может иметь большую ценность, чем деньги, и давать больше удовольствия, чем игра. Работа может быть выражением чьей-то любви — это «награда».

### **Внутренняя игра в работе**

Тренер, коуч-консультант, автор книг, лектор, разработчик и ведущий семинаров, управление своим бизнесом. Добровольная работа.

Возможность работы как значимого вклада в других, но в то же время удовольствие, обучение и финансовая компенсация. Работа ради радости участия в достижении высоко оцениваемой цели.

Принятие работы как возможности внести значимый вклад и одновременно получить в обмен обучение, удовлетворение и финансовую компенсацию. Блага, присущие работе, могут преобладать над потребностью в финансовой выгоде.

Последняя — вполне осознанная. Ее требования выражены ясно разными людьми в моей жизни, а также не высказанно — обществом. Пока я рос, голос «других» казался очень сильным и значительным. Иногда он действовал мне во благо. Сопротивление казалось возможным только в символической мере. Сохранить собственную целостность становилось все труднее по мере того, как детство заканчивалось, а обучение и нажим — в моем случае в отношении того, чтобы «стать кем-то», — разворачивались всерьез.

Я сомневаюсь, что в молодости мог бы сказать миру: «Я здесь — значит, я уже стал кем-то. Оставьте меня в покое». Я верил, что «они»

знают жизнь и то, как ее надо прожить. Я также понимал, что не знаю этого. Я зависел от того, что мне говорили родители и общество.

Так во мне возникло Я 1, которое воплощало эти голоса. Оно искало одобрения и руководства тех, от кого зависело с точки зрения безопасности и признания. Был ли я один или с другими людьми, Я 1 всегда было там — аудитория, применяющая оценочный подход, готовая критиковать или одобрять. Цель заключалась в том, чтобы стать достойным уважения в глазах этой аудитории.

К тому времени Я 2 оказалось задвинутым на задний план. Его природа оставалась прежней — искать радость в самораскрытии и самовыражении, хотя это было не так очевидно и, к несчастью, я меньше обращал на него внимание. Оно пыталось воспользоваться любыми возможностями для жизни, любви и обучения. Только после тридцати лет я снова стал признавать и уважать Я 2.

## Краеугольные камни моего нового определения работы

Когда преобладало мое Я 2, в *работе* были простота и отличные результаты, в *обучении* — самогенерирующийся интерес и естественное удовольствие, независимо от результатов работы. Эти элементы существовали одновременно и поддерживали друг друга.

Они стали краеугольными камнями моего нового определения работы, потому что были связаны с Я 2, к чьей повестке дня я решил учиться прислушиваться.

В моем старом определении работа была просто исполнением, направленным на получение результата. Говоря проще, *работа* означала *делание чего-то*. Но с этим определением были связаны все оценочные значения Я 1, относящиеся к *достижению хорошего результата*: успех, неудача, компетентность, некомпетентность, быть лучше одного, быть хуже другого.

Но обучение и удовольствие по-прежнему являются измерениями, присущими работе, даже если мы не обращаем на них внимания. Вы или растете, эволюционируете, развиваете свои способности, или находитесь в застое. В худшем случае во время работы вы «развиваетесь в обратную сторону»: у вас остается меньше самого себя. Независимо от того, в какой части спектра вы находитесь, обучение — составная часть работы.

То же верно и для удовольствия. Во время работы вы чувствуете *нечто среднее* между агонией и экстазом. Даже если мы «онемели до бесчувствия», почти невозможно избежать желания чувствовать себя хорошо. Потребность в удовольствии универсальна. Варьируется степень, в которой мы признаем и ценим эту часть нашей жизни. Слишком часто мы думаем, что удовольствие должно быть принесено в жертву цели достижения совершенства. Лучшие работники во всех областях опровергают это. Многие из нас также знают по личному опыту, что мы работаем лучше, когда это доставляет нам удовольствие.

**Треугольник работы.** На своих семинарах я рисую треугольник с вершинами *результативность, обучение и удовольствие*. «Принадлежат ли эти три компонента работы данному треугольнику? Взаимозависимы ли они?» — спрашиваю я.



Ответ обычно утвердительный, они взаимозависимы. Тогда я спрашиваю: «Если сторона треугольника «обучение» увеличится, повлияет ли это на результативность и удовольствие?» Очевидно, да. «А если удовольствие сильно уменьшить, не окажет ли это негативного эффекта на обучение и результаты работы?» Опять же — да.

«Какие из этих трех аспектов работы наиболее заметны в культуре, в которой вы работаете?» — спрашиваю я. Этот вопрос встречают общим смехом как слишком очевидный. «Насколько больше выделяется результативность, чем обучение и удовольствие?» Я указываю ручкой в середину треугольника и начинаю медленно передвигать ее к вершине «результативность».

«Скажите, когда мне остановиться». Когда я уже почти у вершины, несколько человек говорят: «Здесь!» Остальные хором протестуют: «Нет, дальше!» Я останавливаюсь, когда ручка выходит за пределы треугольника.



Для большинства людей очевидно, что выделение результатов ничего не дает. Как раз наоборот. Три стороны треугольника работы являются частью взаимозависимой системы. Когда или обучение, или удовольствие игнорируются, страдает в конечном итоге результативность. Когда это происходит, руководство чувствует опасность и еще больше напирает на него. Обучение и удовольствие все больше уменьшаются. Устанавливается цикл, который вообще не дает результативности достичь своего потенциального максимума.

**Наступило время обучения во время работы.** Пришло время признать, что обучение — реальный компонент работы, а не просто случайный побочный продукт. Уверен, что все читатели этой книги тысячу раз слышали на разные лады: «Мы живем в мире ускоряющихся перемен... Мы живем в век информации... Объем доступной информации удваивается каждые несколько лет... Как только мы изучим новую информацию и технологию, они устаревают... Это эра работников, создающих знание».

Питер Друкер, автор книги *Post-Capitalist Society* («Посткапиталистическое общество») <sup>12</sup> и еще более двух десятков других книг, — один из самых влиятельных мыслителей в истории современного менеджмента, его настоящего и будущего. Он ввел термин *работник, создающий знание*, для описания того, что знание в голове работника сильнее, чем какой-либо другой ресурс, будет продвигать мировую экономику. Как пишет Друкер:

Знание отличается от всех остальных ресурсов. Оно постоянно устаревает, так что сегодняшнее знание завтра уже станет невежеством. А знание, которое имеет значение, подвергается быстрым и резким изменениям — например, от фармакологии до генетики в сфере



здравоохранения или от персональных компьютеров до интернета в компьютерной отрасли. Продуктивность знания и работники, создающие его, будут не единственным фактором конкуренции в мировой экономике, но, скорее всего, решающим.

Наиболее очевидный смысл термина «работник, создающий знание» — это неразрывная связь работы с нашей способностью учиться. Для такого работника просто «исполнение работы» — это трата времени, если в процессе не развивается его «ноу-хау». Старое определение работы гласит, что вы берете то, что знаете, и используете это для получения результатов ради прибыли. Новое определение гласит, что работа — это процесс развития способностей в ходе получения результатов, что позволяет добиваться лучших результатов в будущем.

В век знаний обучение, как и результаты, вносит вклад в конечную прибыль отдельного работника и предприятия, а также в экономическое здоровье общества. В недавней индустриальной экономике компания могла преуспевать, нанимая людей с ноу-хау для выполнения некоторых функций. Это становится все менее и менее верным. Успеха смогут добиться только компании, научившиеся *развивать способности*.

**Посещение самого замечательного семинара на свете.** Если обучение играет столь важную роль для успеха, то где и когда оно должно происходить? В современном мире требования к работе оставляют мало времени и мало средств для тренингов. Хочу порекомендовать вам семинар, который потребует очень мало дополнительного времени и никаких дополнительных средств. Думаю, это самый лучший семинар из когда-либо проводимых. Это не мой семинар, но сам я посещаю его, это источник моих самых ценных знаний, навыков и личного развития. Он в значительной степени интерактивен и использует невероятную трехмерную графику. Лучше всего то, что он специально спланирован так, чтобы научить меня именно тому, в чем я больше всего нуждаюсь.

Этот семинар — наша повседневная жизнь. Вы попали туда, как только появились на свет. Часть этого семинара, посвященная работе, проходит каждую минуту каждого часа на работе. Качество этого семинара не следует принимать как само собой разумеющееся. Планирование искусственного семинара, такого же масштабного и сложного, было бы невероятно дорогостоящим и устрашающим предприятием. Представьте себе, что понадобилось бы подготовить весь

«реквизит» и мероприятия, бесконечные варианты последствий вашего индивидуального выбора, не говоря уже о ценном взаимодействии со всеми остальными участниками семинара. Мне особенно нравится, что он «ориентирован на массового потребителя». Сто человек в одних и тех же обстоятельствах могут оказаться в сотне разных ситуаций обучения, которые будут прекрасно подогнаны под их личные нужды.

А сколько стоит участие в семинаре? От вас потребуются покорность и интерес к обучению. В рабочее время вы должны быть не только деятелем, но и *учащимся*. Вы также должны обратить *внимание* на учителя — то есть на сам опыт. Как только мы заплатим этот взнос за участие, мяч сам научит нас играть в теннис, покупатель — продавать, подчиненный — управлять, последователи — вести их за собой, и каждая задача научит нас оптимизировать работу.

На *семинаре опыта* придерживаются политики открытых дверей. Вы можете войти и выйти, когда вам заблагорассудится. Когда вы входите и становитесь студентом, начинается обучение. Вы начинаете со своего настоящего понимания и двигаетесь в собственном темпе. Но если вы увлечены треволнениями работы и забываете о том, что вы студент, семинар продолжится дальше без вас. Он терпеливо подождет вашего возвращения, давая свободу действовать осознанно или неосознанно, фокусировать внимание или нет. А число курсов, на которые вы можете записаться, почти не ограничено.

Есть много причин принять участие в этом семинаре. Желание учиться так же присуще человеческому существу, как и желание выжить и получать удовольствие. Мы меняемся в соответствии с тем, как работаем. Мы развиваем свои качества и навыки. В работе развиваются интеллектуальные, эмоциональные, творческие и интуитивные способности. Возникают решимость, мужество, верность, сопереживание, воображение и коммуникативные навыки. Мы можем и *не видеть*, как происходит обучение, если фокусируемся только на результатах, но в ретроспективе сможем сказать, что это произошло.

**Отличие учебных целей от целей, связанных с достижением результатов.** На работе большинство людей обычно ставят цели по достижению результатов. Когда вы «записываетесь» на семинар вашей повседневной работы, становится важным различие между целью, связанной с достижением результатов, и учебной целью. Большинство работающих посмотрит на вас с недоумением, если вы спросите, каковы их учебные цели, или предложат вам какую-нибудь замаскированную

цель, связанную с достижением результатов. Например: «Я хотела бы научиться зарабатывать больше денег» или «Я хотел бы научиться выбивать в гольфе 80 очков» — это просто цели, связанные с достижением результатов, в описание которых вставлено слово «научиться».

Чем отличается цель, связанная с достижением результатов, от учебной? Вы *выполняете* работу, чтобы добиться во внешнем мире наблюдаемой перемены. Обучение, с другой стороны, это перемена, которая происходит в самом учащемся, хотя часто это результат взаимодействия с внешней средой. Таким образом, перемену в понимании, благодаря новой информации или новой интерпретации старой, можно считать обучением. Аналогично, добавленное ноу-хау — например, как эффективнее общаться, разрешать проблемы, управлять самолетом или руководить — все это перемены, которые происходят в человеке и потому являются достижениями в обучении. Посмотрим на эти списки.

### **Цели, связанные с достижением результатов**

1. Повысить зарплату на 10 процентов до конца следующего года.
2. Создать более эффективную команду.
3. Повысить ценность для акционеров.
4. Найти работу получше.
5. Закончить отчет для начальника.
6. Составить план личного развития.

### **Учебные цели**

1. Научиться читать в два раза быстрее.
2. Научиться лучше понимать динамику рынка.
3. Справиться с боязнью быть отвергнутым.
4. Покончить со стрессом.
5. Улучшить навыки слушания.
6. Развить навыки сопереживания.

Цели, связанные с достижением результатов, могут требовать (а могут и не требовать) каких-либо перемен в способностях со стороны

действующего лица. Каждая из них описывает какое-либо одно внешнее достижение. Учебные цели представляют собой изменение способностей. Хотя их достижение само по себе может иметь небольшую ценность до тех пор, пока новые возможности не будут применяться в мире результативности, каждая учебная цель может внести вклад в достижение бесчисленных будущих рабочих целей. Разница между выигрышем от развития способности и от выполнения конкретной задачи в основном недооценивается в культуре, ориентированной на результаты. Сооружение моста — прекрасное достижение, но компетентность в строительстве мостов может вызвать к жизни много мостов.

Именно потому, что обучение происходит *внутри* отдельного человека, его непросто наблюдать до тех пор, пока вы не увидите результаты обучения, появившиеся в мире результативности. Обучение нельзя измерить той же мерой, что и результаты работы. Стратегии и тактика, которые подходят для достижения рабочих целей, могут быть неприменимы к обучению. Это одна из главных причин неудач многих индивидуальных и корпоративных учебных инициатив.

Помните о том, что обучение связано с неизвестным. Учебные цели можно установить только потому, что вы уже знаете о том, чему хотели бы научиться. Но многое из того, чему вы научитесь, — это материал, и вы даже не подозревали, что не знаете его. Как же тогда установить цели в отношении этого? Старайтесь, насколько это *возможно*, ясно представлять то, чему вы хотите научиться и почему. Затем приготовьтесь следовать за своим интересом и открыться неожиданному.

Вы также должны спросить себя: «Где будет происходить обучение?» Какая часть моего рабочего опыта лучше всего подходит для того, чтобы научить меня тому, чему я хочу научиться? Это может быть ваш разговор с клиентами или коллегами, процесс планирования, конкретная задача или проект. Каков будет метод обучения? Какие вопросы или критически важные переменные можно использовать, чтобы сфокусироваться на рабочем опыте?

**Пример: продавец как учащийся.** Для примера возьмем сотрудника отдела продаж (продавца), который провел с клиентами две недели, продавая свою продукцию, а теперь вернулся к менеджеру и коллегам на очередное собрание. Какие вопросы можно обычно услышать от менеджера? Они часто сфокусированы на результатах: количество

визитов к клиентам, число заключенных сделок, реальная и плановая выручка, признание за хорошую работу, критика плохой работы. Снова будут рассмотрены стратегия, тактика и планы, и, возможно, менеджер предложит что-то «вдохновляющее», чтобы мотивировать максимальные усилия во время следующего периода продаж.

А если бы менеджер спросил, что продавцы узнали о потребностях и перспективах клиентов, чем занимаются конкуренты или есть ли новые способы работы с отказами? Есть масса вопросов, которые *можно* было бы задать, чтобы собрать и распространить результаты *обучения*. Если бы хотя бы один продавец учился в процессе продаж, то были бы получены интересные ответы на эти вопросы — на самом деле они могли бы прийти из общения с клиентами, которые *ничего не купили*. Они помогли бы обучению отдельного человека, команды продавцов и компании в целом, что в будущем увеличило бы выручку.

Фокус на обучении также говорит нам о том, что, помимо самих продаж, «в горах есть золото»: хороший продавец не только продает, но и учится. Ирония заключается в том, что если фокус на результатах затмевает обучение, страдают и сами результаты.

Продавец как учащийся не только заключает сделки, но и задумывается о том, что можно узнать о потребностях клиента, как раскрывать их, как находить невысказанные возражения, как работать с заботами, страхами и сопротивлением потребителей, как рассматривать ситуацию с точки зрения клиента — все это неотъемлемые и занимательные элементы продаж. Выполняя свои функции, такой продавец начинает изучать искусство продаж. В одном случае он может заключить сделку, но ничего не узнать. В другом случае он может ничего не продать, но научиться многому, что пойдет на пользу ему и компании в целом. Когда он поймет это, игра продаж изменится для него навсегда.

Вот, скажем, Анна понимает, что у нее есть проблемы с потребителями, которые ссылаются на нехватку финансовых ресурсов, отказываясь покупать ее продукт. С точки зрения результативности, каждый раз, когда высказывается такая проблема, она должна или обороняться и отступать, или, наоборот, стать чрезмерно агрессивной и заставить отступить потребителя. Как учащаяся на опыте, она ставит для себя учебную цель — научиться реагировать творчески. В частности, она решает подобрать тактичные вопросы, которые представят потребителю реалистические последствия покупки или отказа от нее. Просто установив такую учебную цель, она изменила способ реакции на своего

очередного клиента. Вместо того чтобы в страхе ждать момента, когда потребитель заговорит о затратах, теперь она приветствует такие разговоры, потому что это единственный способ для нее достичь своей учебной цели. Теперь она не обороняется и не проявляет агрессии. Она держит в голове вопросы, которые помогают потребителям творчески решать их финансовые проблемы.

Анна нашла способ справляться с болезненными ситуациями и предприняла реальные шаги в борьбе со своей боязнью быть отвергнутой. В результате она многое получила от ситуаций, которые раньше путали ее. То, чему она научилась, принесет ей пользу как в личном, так и в профессиональном плане. Теперь она может поделиться чем-то из этой ценности с коллегами, а также поучиться и на их опыте. Признание выгод обучения порождает новые выгоды. Так обучение может стать заразительным примером и органически распространиться через людей в группе или организации.

Конечно, лучшие продавцы осознают это и без лишних объяснений. Но гораздо чаще их не просят поделиться тем, чему они научились, со своей группой. «Дайте нам цифры... Большое спасибо». Разговора об обучении не происходит, и, возможно, он считался бы «странным», потому что не подпадает под известное определение работы. В результате отдельные продавцы не могут признать его важность для самих себя, группы, потребителя и компании.

Тем не менее я работал в компаниях, где отделы продаж включали в свое определение работы и обучение, и удовольствие, и результативность и добивались удивительных успехов во всех трех направлениях. Продавцов побуждали устанавливать конкретные учебные и рабочие цели и просили поделиться тем, чему они научились, со всей командой. Хорошие вопросы ценились так же высоко, как и хорошие ответы. Потребителей считали «учителями», а не просто потенциальными покупателями. Продавцы многое узнали о создании прочных отношений с потребителями — и не из «уловок», а из обучения при каждой встрече.

**Установление учебных целей: QUEST.** Говоря о возможных учебных целях, полезно, как мне кажется, воспользоваться словом QUEST (поиск). Это слово связано с одним из основных действий, совершаемых учащимся. В то время как слово «вопрос» может просто обозначать праздное любопытство, «поиск» означает необходимость добиваться чего-либо всерьез. Он подразумевает сильное чувство приверженности.

Можно задать миллион вопросов, но поиск при этом может преследовать лишь несколько целей.

Помимо того, что *quest* (поиск) — это слово, которое вдохновляет учащегося, это еще и акроним пяти разных видов учебных целей, каждая из которых по-своему расширяет способности человека:

**Qualities** — Качества

**Understanding** — Понимание

**Expertise** — Компетентность

**Strategic thinking** — Стратегическое мышление

**Time** — Время

**Качества (Qualities).** Если менеджеров спросить, какие качества они хотели бы видеть у своей команды, они составят список, который включает ответственность, целостность, инициативу, творческий подход, настойчивость, ясность, сотрудничество и тому подобные. У каждого из нас есть все эти качества и даже больше. Какие качества вам хотелось бы подчеркнуть в себе? Что хотели бы видеть ваши коллеги? Научиться найти и выразить любое качество или свойство — это вид учебной цели, которую может поставить перед собой каждый.

**Понимание (Understanding).** Понимание требует не просто информации. Оно требует осознания всех компонентов предмета или системы и взаимосвязей между ними. У вас может быть много информации о работе без ее реального понимания. Я могу сказать, в чем заключается миссия компании или проекта, но понимаю ли я ее достаточно хорошо, чтобы эффективно работать? Задайте себе этот вопрос, чтобы начать значимый учебный поиск: «С учетом намеченных мной результатов, понимание чего лучше и с большей вероятностью поможет мне?» Такие цели могут быть сформулированы с точки зрения «расширения понимания чего-либо» (например, расширить представление о коллегах, начальнике, потребителях, конкурентах, динамике рынка, системах и процессах, финансах, препятствиях и так далее).

**Компетентность (Expertise).** Компетентность, экспертные знания — это то, что я называю навыками или ноу-хау. Они могут быть техническими и нетехническими. Спросите себя: какие навыки я могу

отточить или развить, чтобы достичь более высокого уровня результативности? Каким навыкам я обучаюсь для применения в своей работе в будущем? Какие из этих навыков я смогу получить из опыта на работе, а какие требуют чтения литературы или занятий в аудитории? Какие навыки уже развиты и не требуют больше внимания и времени? Вы можете прийти к выводу, что нужно развить навыки работы на компьютере, ведения переговоров, общения, бухгалтерского учета, технические, управленческие или лидерские навыки, а также овладеть каким-либо объемом знаний. Широкие экспертные знания, полученные однажды, можно применять для решения самых разнообразных задач в будущем.

**Стратегическое мышление (Strategic thinking).** Стратегическое мышление можно рассматривать как качество, навык или понимание. Но это особое мышление. Это способность отступить от деревьев и взглянуть на лес в целом. Это способность поднять свое мышление над краткосрочными целями и обозреть долгосрочные. Это критически важный компонент рабочей способности не просто для нескольких лидеров, но для всех в организации. Задайте себе вопросы: Насколько стратегически я мыслю? Есть ли у меня стратегическая перспектива или только тактическая? Насколько ясны мои приоритеты в работе? Соответствует ли моя текущая деятельность долгосрочным целям? Мыслю ли я достаточно независимо? Сбалансирована ли моя профессиональная жизнь, и находится ли она в гармонии с остальной моей жизнью? Является ли мое определение работы действительно моим? Вижу ли я свою работу в связи с другой работой, выполняемой вокруг меня? Понимаю ли я, какое она имеет отношение к миссии команды или компании? Думаю ли я стратегически обо всей своей жизни? Принятие таких учебных целей означает не только установление стратегических целей в некоторой области вашей работы или жизни, но и развитие привычки и способности стратегически мыслить там, где и когда это необходимо.

**Время (Time).** Любая работа делается в течение некоторого времени и связана со временем. Понимание этой связи очень важно для успешной работы. Лучшие стратегии и лучшие эксперты терпели неудачу из-за неспособности примириться с этим фактом. Выполняется ли ваша работа вовремя? Насколько хорошо вы представляете себе, сколько времени потребуется для завершения задач



в вашем списке дел? Чувствуете ли вы, что время постоянно поджигает? Может быть, вы постоянно не соблюдаете сроки? Не копуша ли вы? Если это так, вам, пожалуй, стоит подумать об установлении учебной цели, связывающей время, задание и приоритеты (см. [упражнение на осознание времени](#)).

**Процесс обучения на опыте.** Подход *Внутренней игры* к обучению основан на том, что самое ценное обучение и развитие происходят во взаимодействии с опытом вашей работы. Самая распространенная отговорка, чтобы не учиться на работе, это: «У меня просто нет времени». Но красота обучения на опыте заключается в том, что оно происходит одновременно с работой, поэтому требует очень мало дополнительного времени. До начала работы для установления учебной цели понадобится немного времени на инструктаж, который я называю учебным брифингом. Затем, после того как работа закончена, — немного времени для «разговора, посвященного дебрифингу» (то есть для отражения сделанного, или «разбора полетов»). Оба «разговора» можно провести наедине с самим собой или с коуч-консультантом, и для каждого потребуется буквально пара минут.

Во время учебного брифинга вы можете уяснить, чему хотите научиться и на чем сфокусировать внимание. Самая важная его цель — напомнить вам о том, что во время работы вы — учащийся. «Разбор полетов» (дебрифинг) можно использовать для размышления о том, что вы наблюдали во время работы, о выводах, новых вопросах и, возможно, новых шагах. Все это вполне естественным образом становится частью вашего учебного брифинга перед выполнением следующего задания.



Период работы между брифингом и дебрифингом может быть и кратким заданием, и долгосрочным проектом. Важно то, что во время работы вы включены в процесс обучения и движетесь к целям, которые могут быть использованы в будущем и в случае необходимости доведены до сведения коллег. Использование такого процесса для большего обучения на опыте — это практическое применение того ценного, что вы найдете в этой книге. Поскольку нам не хватает времени, участие в этом процессе потребует некоторой дисциплины. Но привыкшие к этому процессу говорят, что время, необходимое для брифинга и дебрифинга, сводится к очень небольшому промежутку благодаря экономии за счет того, чему они учатся.

Приведу примеры листов для учебного брифинга и дебрифинга, применяемых на семинарах по *Внутренней игре*.

**Поиск.** Учебная цель или направление, в котором вы мотивированы двигаться. Воспользуйтесь словом QUEST для определения вашей цели.

**Выгода.** Подумайте о выгоде(ах) продвижения к этой учебной цели.

Q – качества  
U – понимание  
E – компетентность  
S – стратегическое мышление  
T – время

**Дата.** Укажите дату

**Обучение в пространстве работы**  
Здесь укажите, какие приемы вы будете использовать во время опыта.

Брифинг  
Дата

Поиск  
Опыт

Выгода  
Вопрос

**Опыт.** Избранная деятельность для вашей учебной цели.

**Вопрос.** Интересующий вас вопрос, который поможет сфокусировать ваше внимание.

Учебные приемы  
Пространство работы

Критические важные переменные

Цель

**Критические важные переменные**

- В середину впишите цель вашей деятельности.
- Укажите пять переменных, имеющих критически важное значение для ее успеха.
- Выберите одну критически важную переменную в качестве главного фокуса внимания в этой деятельности.

Действия / Напоминания

**Действие / Напоминание**  
Перечислите, что соответствует этому опыту.

<b>Дата.</b> Впишите дату дебрифинга.	Дебрифинг	Поиск	<b>Поиск.</b> Впишите учебную цель из установочного листа.
	Дата	Опыт	<b>Опыт.</b> Деятельность, выбранная в установочном листе.
	Вопрос		<b>Вопрос.</b> Перепишите вопрос, использованный в установочном листе.

<b>1. Наблюдения</b> Запишите, что вы заметили во время опыта. Помните, что нет ответов «правильных» или «неправильных». Список того, что вы наблюдали и что выделяется, даст направление вашим размышлениям и выводам об учебном опыте.	<b>1</b> <b>Наблюдение.</b> Что выделяется?	<b>2</b> <b>Размышления и выводы</b>	<b>2. Размышления и представления / открытия</b> Место для ваших мыслей о наблюдениях. Модели, выводы и все, что вы, возможно, делали иначе.
	<b>3</b> <b>Следующий вопрос / переменные</b>	<b>4</b> <b>Действия</b>	

**3. Следующий вопрос / переменные**  
 Исходя из ваших размышлений – на какой еще вопрос нужно найти ответ в вашем следующем учебном опыте? Какие еще переменные можно рассмотреть?

**Удовольствие как часть треугольника работы.** Качество опыта, полученного работником, пожалуй, наиболее редко признаваемый *результат* работы. Общее мнение таково: если это работа, наслаждаться тут нечем. Доход не бывает без хлопот. Иногда люди полагают, что если не чувствуешь стресса или перегрузки, значит, работаешь недостаточно старательно или, возможно, без отдачи. Поговорка «Найди работу, которая нравится, и тебе больше никогда не придется работать» подразумевает, что если тебе нравится то, что ты делаешь, то это уже не работа.

Такое отношение коренится в давней пуританской и старой феодальной традициях мотивировать работающих с помощью страха. Пуританская этика основана на идее связи успеха в этой жизни и будущего спасения. Быть успешным — знак Божьей милости и указание на то, что ты — один из немногих, избранных для спасения. Успех есть результат овладения добрыми пуританскими ценностями, упорного труда, бережливости и самодисциплины. Акцент делается на упорном труде, и, конечно же, в процессе работы не может быть никакого удовольствия. Феодальная традиция включала понятие о том, что помещики *владели* работниками. В обмен на труд помещики давали

работникам средства к жизни. Обе традиции повлияли на фоновые определения работы в индустриальную эпоху. Но в постиндустриальном мире это подвергается сомнению, изменяются представления и ценности работающих людей.

Мысль о том, что люди должны получать удовольствие от работы — если найдут работу, которая им нравится, или придумают способы сделать так, чтобы их дело им нравилось, — все шире распространяется в большинстве развитых стран. В то же время отступает убежденность в том, что работник — это просто средство производства, которым *владеет* работодатель. С ним уходит и представление о том, что работники связывают свою профессиональную жизнь с одним работодателем. Командно-административные методы — как основные средства принятия решений — сменяются системами, допускающими большее участие в принятии решений всех тех, на кого эти решения повлияют. Работники понимают, что их способности и знания управляют конечным успехом их компаний. Положение большинства работников в развитых странах позволяет им удовлетворять на работе потребности и желания, которые не ограничиваются потребностями выживания.

То, что существует растущая мера свободы для отдельного работника, не означает, что каждый из нас поистине свободен. Наблюдая за тысячами людей, идущих на работу по утрам в понедельник, я не могу сказать, что вижу на их лицах выражение удовольствия. Многие по-прежнему выглядят так, как будто их тащат туда на аркане. Но есть и другие — с выражением решимости на лицах: «Мне нужно сделать нечто важное, и я иду туда». Эти люди, возможно, выглядят несколько мрачновато, но они мотивированы. Есть также немногие, кто совсем не похож на идущих на «работу». Они, кажется, довольны жизнью, делая то, что делают. Мне нравится такой вид удовлетворения, когда я вижу его у других и когда чувствую его сам. За неимением лучшего слова, назову это ощущение *удовольствием*. И это то состояние, в котором мне хотелось бы провести как можно большую часть своего рабочего времени.

**Цель — удовольствие на работе.** Как достичь такой цели? Способность к удовольствию, похоже, приходит к нам как дар, а не как результат. В то же время я видел примеры того, как я сам и другие люди мешали своей возможности порадоваться во время работы. Один из способов получить удовольствие от работы — насколько это возможно избавиться

от вмешательства. Другой способ — осознать то, что удовольствие по своей сути предпочтительнее страдания. Ребенка не нужно учить радоваться. Это естественно. Может быть, нас научили тому, как *не радоваться*, и теперь нам нужно от этого отучиться. Увлекательная задача!

Давайте начнем с признания того, что мы что-то обязательно чувствуем во время работы. То, как мы *чувствуем* себя, когда работаем, — неотъемлемая часть работы, как бы мы ни старались проигнорировать это. Во время работы мы находимся где-то между страданием и экстазом. Важные вопросы: где мы находимся в этом континууме? В каком направлении мы движемся? Имеет ли это для нас значение?

Я приглашаю вас выполнить следующую самооценку. Оцените свою жизнь на работе по шкале от 1 до 10, где 10 означает самое радостное состояние (удовольствие), которое вы когда-либо испытали во время работы, а 1 — самое нерадостное (страдание). (Примечание: если вам не нравится слово *удовольствие*, используйте любое другое, которое отражает ваше состояние.)

**Состояние во время работы**

**Процент рабочего времени, проведенного в этом состоянии**

---

Радостное (удовольствие) (8–10)

Промежуточное (4–7)

Нерадостное (страдание) (1–3)

Следующий шаг — задайте себе два вопроса: что способствует удовольствию на работе? Что способствует моему страданию? Вот небольшая выборка из ответов на эти вопросы, которые дали участники семинаров по *Внутренней игре*.

*Что способствует удовольствию*

Когда я работаю от всей души.

Когда я делаю что-то для человека, которого хочу порадовать.

Когда у меня хорошие отношения с коллегами.

Когда вся команда работает вместе над общей целью.

Когда я знаю, что мое дело — это важный вклад.

Когда я действую по своему выбору, а не под давлением.

Когда мне нравится работа, которую я делаю.

*Что способствует страданию*

Когда у меня конфликт с коллегами.

Когда нагрузка превышает мои возможности.

Когда у меня недостаточно времени, чтобы сделать работу хорошо.

Когда меня просят внести изменения без явной на то причины.

Когда работа рутинная и учиться нечему.

Когда я чувствую, что все, что я делаю, оценивается мной и (или) другими людьми.

Когда я чувствую, что меня не уважают другие и (или) я сам.

Когда я теряю контроль над направлением и просто занимаюсь «тушением пожаров» тут и там.

Когда я взвалил на себя слишком много.

Когда я слишком эмоционально привязан к результатам.

Когда мне не доверяют.

Глядя на этот список, я вижу одну неотъемлемую критически важную переменную удовольствия от работы — взаимоотношение работника с самим собой. Насколько я ценю себя, свое время и свою жизнь, в той мере я не позволю себе работать в состоянии стресса или страдания. Где бы я ни был, радость от каждого мгновения становится для меня важным приоритетом. Я игнорирую мысль о том, что это эгоистично. Опыт снова и снова показывал мне, что только тогда, когда я испытываю удовольствие, я работаю лучше всего и могу принести наибольшую пользу другим.

Первый шаг к повышению качества радости на работе — это просто лучшее осознание ее такой, какова она есть. Я попросил игроков в гольф, людей, как известно, чрезвычайно озабоченных результатами игры, оценить уровень радости во время игры. У каждой лунки они отмечали число сделанных ударов и оценивали уровень радости по шкале от 1 до 5. Сначала была заметна строгая обратная связь между числом ударов и уровнем радости. Как они объяснили, они радуются больше, когда играют хорошо. Однако, по мере того как они начинают замечать радость как нечто само по себе достойное, они понимают, что можно испытывать удовольствие независимо от того, играешь ты хорошо или

плохо. Без каких-либо усилий с их стороны, игроки обнаруживают, что время, которое они «потратили» на страдания после плохих ударов, сокращается и что удовольствие от прогулки или поездки между ударами увеличивается.

То же верно и для работы. Мы очень часто пытаемся проигнорировать то, что чувствуем на работе. Мы игнорируем это, потому что не понимаем, как это влияет на отличные результаты, и можем не считать это важным. Вышеприведенную таблицу для оценки своего состояния можно использовать для ежедневной практики осознания удовольствия. Осознание того, как вы действительно чувствуете себя в любой период работы, — критически важная переменная. При желании вы можете подумать о том, что повлияло на удовольствие или его отсутствие. Дайте шанс простому осознанию, прежде чем ломиться вперед, пытаясь «исправить» положение. К своему удивлению, вы поймете, в какой степени целительно само осознание.

**Команда продавцов, которая решила сделать удовольствие приоритетом.** Один знакомый менеджер по продажам был настолько уверен в ценности баланса треугольника работы, что предпринял, как мне кажется, достаточно крайние меры. За последние полгода у его группы были самые плохие результаты в компании. Он сделал все, что было в его силах, стараясь улучшить результаты, и постоянно говорил об увеличении выручки. Потом он понял, что ему нечего терять и стоит попытаться создать баланс треугольника заново. Он объявил, что в течение следующего квартала отменяет все квоты на продажи! Он сообщил команде, что они должны по-прежнему заниматься продажами, но теперь они не будут отвечать за достижение определенного уровня продаж. Он ожидал, что они научатся радоваться своей работе. Менеджер попросил группу оценивать текущий уровень радости по шкале от 1 до 10 и установить для себя любые цели, чтобы добиться повышения балла за «удовольствие».

Потом во время собраний все обсуждали, что было сделано для того, чтобы привнести больше удовольствия в работу. Большинство продавцов стали лучше осознавать, что мешало их удовольствию. Для одних это был страх неудачи. Для других — выполнение рутинных процедур. Третьи обнаружили, что работают до изнеможения. Результаты даже не обсуждались, а просто представлялись в виде кратких отчетов.

К большому удивлению команды и ее руководителя, к концу квартала по результатам продаж группа обогнала все остальные! Когда они посмотрели на этот квартал, то удивились своим находкам. В целом группа провела на 25 процентов меньше времени с клиентами, но число клиентов оставалось прежним. Они потратили на 30 процентов меньше времени на планирование своих презентаций и на 30 процентов меньше на бумажную работу. Они пришли к выводу, что реальная выгода была получена от качества взаимоотношений с потребителем: они были более раскованы в общении с клиентом. В свою очередь, и потребители казались более открытыми, рассказывая о своих проблемах и потребностях, и лучше реагировали на рекомендации продавцов. Каждый продавец знал, что делает больше продаж, но думал, что это случайность, пока не обнаружилось, что общая выручка группы выросла в этом квартале на 40 процентов.

Не нужно рассматривать ни один элемент этого примера в качестве рецепта. Но над общим пониманием того, что качество удовольствия связано с качеством обучения, которое, соответственно, связано с результативностью, стоит задуматься.

Увеличить удовольствие от работы не всегда просто. Случается много разочарований. Многие находятся вне нашего контроля. Проблемы идут бесконечным потоком. Люди, на которых мы полагаемся, могут подвести нас. Можно потерять деньги. Рынок может рухнуть. Нас могут уволить. Мы можем совершать ошибки. Начальник может быть подлецом. Руководство может быть некомпетентным. Бюрократия может помешать нашей эффективности. Список того, что может помешать нам получать радость от работы, бесконечен и, по большей части, неизбежен.

И все же есть люди, которые получают удовольствие от работы. Главное заключается в том, что они чувствуют себя во время работы хорошо. Они отделяют себя от результатов своей работы. Это позволяет им испытывать удовольствие независимо от обстоятельств. Такое разделение требует сознательного усилия, но оно того стоит. Иначе удовольствие будет всегда зависеть от того, идут ли дела, по-вашему.

## Поиск баланса для треугольника работы

Взаимосвязь между исполнением, обучением и удовольствием не должна быть статичной. Это все равно что ездить на велосипеде: нужно не просто давить на педали. Нужно рулить. Нужно сохранять



равновесие. И очень трудно объяснить, как все это сделать. Более того, нельзя определить, каково верное соотношение переменных для езды на велосипеде, так же как и нет «верного» соотношения для трех элементов работы. Главное — поддерживать динамическую, но сбалансированную взаимосвязь, позволяя себе и ситуации на работе определить, на что обратить внимание.

Я 2 естественным образом сдвигает и уравнивает приоритеты в соответствии с ситуацией. Если вы едете в отпуск, радость преобладает в вас, но, возможно, произойдет и некоторое обучение, к тому же вам нужно уделить достаточно внимания результатам: собрать вещи и подготовиться к путешествию. Если вы читаете книгу, готовясь к занятиям, или делаете паузу, чтобы поразмыслить, обучение само возьмет на себя инициативу, но есть надежда, что в этом процессе будет и некоторый элемент удовольствия, и целям, связанным с достижением результативности, будет уделено должное внимание.

В течение рабочего дня приоритеты будут естественным образом смещаться в зависимости от ситуации. В любой рабочей ситуации есть критические моменты, которые требуют акцента на результатах. После того как критическая ситуация разрешается, наступает время остановить порыв исполнения во имя результата, чтобы поразмыслить и поучиться. Важно найти и поддерживать подходящий вам баланс.

**Какова отдача от вложений вашего рабочего времени?** Если вы посмотрите на работу с точки зрения Я 2, то сможете увидеть новую перспективу рабочего опыта. Когда ценность вашей работы измеряется тем, что вы получаете за свой результат, то нетрудно ощутить, что вы чего-то недополучаете. Сумма, выплачиваемая вам за труды, после удержания налогов и оплаты счетов может и не равняться тому, во что вы оцениваете потраченное вами время. Нетрудно почувствовать себя обманутым или эксплуатируемым. Но прежде чем вы решите искать альтернативную работу, убедитесь, что оценили общую отдачу от вложений своего рабочего времени (return on investment — ROI).

Треугольник работы показывает, что, с точки зрения Я 2, компенсация за работу существует в *трех* формах. Помимо компенсации за сам результат, это также выгоды обучения и вознаграждение в виде удовольствия. Я прилагаю усилия и выделяю время, ограниченный и наиболее ценный ресурс. Я приношу с собой потенциал, который получил при рождении и с тех пор развил. Если мои способности развиваются, у меня будет еще больше для отдачи завтра, поэтому,

возможно, я смогу больше заработать. Я получаю плату за производственную деятельность, но если я еще и учусь во время работы, то увеличиваю свой экономический потенциал. Мне платит не только работодатель, но и Я 2 — в зависимости от уровня испытываемого удовольствия.

Каждый день я отдаю некоторую долю себя и собираю оплату в трех формах. Я хочу быть уверен в том, что баланс положителен. Можно ли дать больше, чем получаешь? Это возможно, и на самом деле это обычное дело для работающего — терять часть дохода от работы. Но помните, что вас обирает ваше собственное Я 1. Вы всегда можете бросить работу, которая вам не нравится, и попробовать найти другую. Но это не обязательно означает избавление от чрезмерного контроля со стороны босса Я 1. Единственный способ, который я знаю, — впустить больше Я 2 и быть готовым отказаться от некоторых требований Я 1, связанных с одобрением, признанием и удовлетворением собственного эго.

При этом Я 2 работает там, где есть хорошая отдача. Вспомним мать Терезу, которая получала очень небольшую материальную компенсацию за огромную нелегкую работу. Говорят, что, когда один из ее гостей сказал: «Я никогда бы не стал заниматься этим за все деньги мира», мать Тереза кивнула и ответила: «Я тоже».

Не нужно быть святым, чтобы изменить баланс платежей Я 1 в пользу Я 2. Требуется только верность себе. Я хочу учиться, хочу радоваться и хочу быть продуктивным. Я хочу помнить, почему и ради кого я на самом деле работаю. Когда несколько человек сохраняют верность собственному обучению и удовольствию, они служат катализаторами для других благодаря тем качествам, которые они выражают, делая свою работу. Тот, кто принимает такой вызов, может добиться гораздо большего от своей работы, чем просто результаты ее выполнения, за которые он получает деньги.

**Читайте продолжение во 2 части книги.**

# Примечания

- [1.](#) Издана на русском языке: *Голви Т.* Теннис. Психология успешной игры. М. : Олимп-Бизнес, 2016.
- [2.](#) Знаменитая фраза опоссума Пого, героя американского юмориста Уолта Келли. *Прим. пер.*
- [3.](#) Being There — фильм, сатирическая притча (1979) режиссера Хэла Эшби по произведению Ежи Косинского; другие названия «Садовник», «Будучи там». *Прим. ред.*
- [4.](#) В оригинале — awareness, choice, and trust (АСТ). *Прим. ред.*
- [5.](#) От англ. bell-shaped — в форме колокола. На логотипе Bell был изображен колокол. *Прим. пер.*
- [6.](#) *Питерс. Т., Уотерман-мл. Дж.* В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний. М. : Альпина Паблишер, 2017.
- [7.](#) Марта Грэм — обращение к биографу Агнес де Милль в книге «Марта: жизнь и работа Марты Грэм» (Martha: The Life and Work of Martha Graham, New York, Random House, 1992). (Марта Грэм (1894–1991) — американская танцовщица и хореограф. *Прим. пер.*)
- [8.](#) Уильям Джеймс (1842–1910) — американский философ, психолог и педагог, создатель концепции «потока сознания» и оригинальной теории личности. *Прим. пер.*
- [9.](#) Михай Чиксентмихайи — известный американский психолог. *Прим. пер.*
- [10.](#) Мишель Кван — американская фигуристка, пятикратная чемпионка мира в женском одиночном катании. *Прим. пер.*
- [11.](#) Строка из песни Ol' Man River; музыка Джерома Керна, слова Оскара Хаммерштейна II. *Прим. пер.*

***Читайте продолжение во 2 части книги.***