

Тимоти
Голви

работа как внутренняя игра



Раскрытие личного
потенциала

Эту книгу хорошо дополняют:

Открывая организации будущего

Фредерик Лалу

Работа в радость

Деннис Бакке

Культура для каждого

Роберт Киган, Лайза Лейхи

Осознанность

Марк Уильямс, Денни Пенман

W. Timothy Gallwey

The Inner Game of Work

Focus, Learning, Pleasure, and
Mobility in the Workplace

Random House Trade Paperbacks

Тимоти Голви

Работа как внутренняя игра

Раскрытие
личного потенциала

Перевод с английского *Татьяны Гутниковой*

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2018

УДК 65.011; 65.013
ББК 65.290-2; 88.4
Г60

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

Книга рекомендована к изданию Анной Чуплыгиной

Голви, Тимоти

Г60 Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала /
Тимоти Голви ; пер. с англ. Т. Гутниковой. — М. : Манн, Иванов
и Фербер, 2018. — 304 с.

ISBN 978-5-00100-897-2

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

Книга предназначена для предпринимателей, руководителей, коучей и специалистов.

УДК 65.011; 65.013
ББК 65.290-2; 88.4

*Все права защищены. Никакая часть данной книги
не может быть воспроизведена в какой бы то ни было
форме без письменного разрешения владельцев ав-
торских прав.*

ISBN 978-5-00100-897-2

© W. Timothy Gallwey, 2000
This translation is published by arrangement
with Random House, a division of Penguin
Random House LLC
© Перевод на русский язык, издание на русском
языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фер-
бер», 2018

Оглавление

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

Предисловие

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

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

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

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

Идеи Тима Голви об обучении с самого начала были удивительно глубокими и сугубо практическими. В 1976 году его книга *The Inner Game of Tennis** кардинально изменила мое представление не только о теннисе, но и о многих других вещах. И двадцать три года спустя ее влияние на меня по-прежнему сильно. Она впервые показала мне, что наши усилия по самосовершенствованию и повышению результативности на самом деле мешают нам в достижении целей. Взгляды Тима противоречат многим идеям о методах преподавания и показывают, что 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

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

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

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

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

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

Однако для большинства людей вопрос цели гораздо сложнее. Они 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 большему у босса или эксперта: нам нужно изменить то, как мы применяем знания, уже существующие внутри нас. Растущее давление, требование результатов скорее парализуют, чем освобождают, даже если эта идея и противоречит традиционному образу мыслей в нашей культуре.

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

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

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

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

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

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

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

*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 далеко идущих 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 иницируется 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 миллионов долларов суперкомпьютером, — а потом присваивал бы себе самые лучшие результаты, сваливая при этом неудачи на суперкомпьютер. Несколько унижительно сознавать, что требовательный голос, командующий и критикующий, не так умен, как тот, кто получает его указания! Я 1, придуманное мной, не обладает таким же умом, как сам человек. Иными словами, персонаж мультфильма Пого был прав: «Я знаю врага, это мы сами!»*

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

* Знаменитая фраза опоссума Пого, героя американского юмориста Уолта Келли. *Прим. пер.*

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 переношу 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 бóльшая угроза. В результате цикл самовмешательства будет повторяться.

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

В поисках лучшего пути к переменам

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

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



По мере того как я изучал ответы на эти вопросы, открывался другой, более элегантный подход к обучению и коучингу. Этот подход основан на принципах, которые можно обозначить тремя словами: *осознание, доверие и выбор*. Если немного развернуть эти принципы, они будут выглядеть так: 1) безоценочное осознание имеет целительную силу;

2) необходимо доверять Я 2 (своему собственному и своего ученика); 3) право первого выбора в обучении должно быть предоставлено ученику.

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

Когда ученик жаловался мне на плохой удар слева, я говорил ему, что мне хотелось бы отложить *решение* этой проблемы на потом. А пока я просто хочу, чтобы он более скрупулезно понаблюдал за мячом. Например, я мог попросить ученика примечать, как летит мяч перед контактом с ракеткой — вверх, вниз или параллельно земле. Я тут же добавлял, что не прошу его что-то менять, пусть просто наблюдает за тем, что происходит. По мере того как наблюдения за полетом мяча все сильнее увлекали ученика, он все более «отвлекался» от попыток Я 1 контролировать удар, и в этот момент вся воспринимаемая угроза исчезала.

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

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

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

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

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

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

2. Доверие к Я 2. Возможно, самое сложное в новом подходе то, что и тренер, и ученик должны научиться доверять *естественному* процессу обучения. Для меня как для тренера это означало, что я должен был подавить свой условный рефлекс и не высказывать корректирующее суждение, когда замечал ошибку в махе ученика. Для ученика это означало 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 (P), 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 бóльшую 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 гостининой 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 AT&T?»

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 AT&T. 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»*. 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,

* Being There — фильм, сатирическая притча (1979) режиссера Хэла Эшби по произведению Ежи Косинского; другие названия «Садовник», «Будучи там». *Прим. ред.*

большинство которых обладали сияющими лысынами 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 эго профессионального бизнесмена сопротивляется переменам гораздо сильнее, чем эго 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 приводят к движению 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)* 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 AT&T 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**. 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 AT&T 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 AT&T 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

* В оригинале — awareness, choice, and trust (ACT). *Прим. ред.*

** От англ. bell-shaped — в форме колокола. На логотипе Bell был изображен колокол. *Прим. пер.*

пришел в AT&T из корпорации IBM. Но хотя Макгилл был свободен от практикуемого в AT&T 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, AT&T неизбежно наталкивалась 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 (*Б*) начинает конкурировать с *А*, потому что процесс, который предстоит совершенствовать, — это его детище. Поэтому *Б* 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 внимательно.



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 следовать 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 возбуждать сомнения и страхи Я 1, или погасить их. Если один или многие коллеги считают человека некомпетентным, это обычно усиливает его сомнения в себе, увеличивает вмешательство 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. При чем 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 AT&T 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 AT&T 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 AT&T 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 (держать 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»^{*} 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.

^{*} Питерс, Т., Уотерман-мл. Дж. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний. М. : Альпина Паблишер, 2017.

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 получалось 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 интересно. 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*.

* 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.*)

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*

Общее в превосходстве в спорте и работе можно резюмировать двумя словами: *фокус внимания*. Фокус — это квинт-эссенция 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

* Уильям Джеймс (1842–1910) — американский философ, психолог и педагог, создатель концепции «потока сознания» и оригинальной теории личности.
Прим. пер.

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: «сведи 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 удерживать 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* 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.

* Михай Чиксентмихайи — известный американский психолог. *Прим. пер.*

Замечательный пример такого вида фокуса Я 2 — выступления Мишель Кван* 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.

* Мишель Кван — американская фигуристка, пятикратная чемпионка мира в женском одиночном катании. *Прим. пер.*

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 сфокусированны, 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 пришло. 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. Поддерживают 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 бóльшую 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 решении 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. Бóльшая 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 твоё 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 безценочных 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?

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. Поразмыслив 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 «устроивал» 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 отказать от манипулятивных приемов. В результате начинается другой диалог, в котором продавец более сфокусирован на важных элементах покупательного процесса клиента.

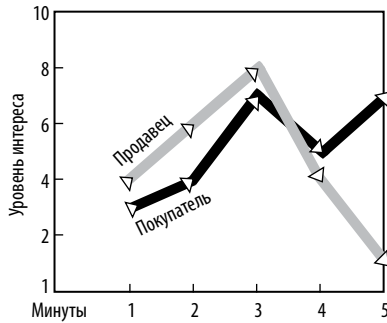
Упражнение «фокус на уровне интереса». В упражнении, придуманном для сотрудников по работе с клиентами в AT&T, двух участников просили разыграть куплю-продажу подержанного автомобиля. На разговор им было отведено пять минут. Продавца просили просто фокусировать внимание на изменениях в уровне интереса 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 возращение. 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 «отвлекся», 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»*, 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.

* Строка из песни Ol' Man River; музыка Джерома Керна, слова Оскара Хаммерштейна II. *Прим. пер.*

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 — удержать 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 AT&T, 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 по-родительски: «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 зафиксировать 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
Вождение 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 пассажиров
Задание	Желаемые результаты	Внешние критически важные переменные	Внутренние критически важные переменные
Общение	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
Физическая работа	Выполнение задания, обучение, удовольствие	Время, ваше состояние, инструменты, экономия движений, само задание, другие люди	Отношение, фокус, простота, равновесие, стресс, скупка, удовольствие, цель

Задание	Желаемые результаты	Внешние критически важные переменные	Внутренние критически важные переменные
<hr/>			
Умственная работа:			
решение проблем	Решение проблемы, обучение, удовольствие	Время, видение, информация, спецификации, ресурсы, альтернативы, последствия, другие участники	Отношение, ментальная безопасность, точка зрения, допущения, желание, сомнение, критерии оценки, цель
планирование	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 прорастания 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
Работа в детстве (5–13 лет)		
<ul style="list-style-type: none"> • Помочь маме печь печенье, а папе — помыть машину. • Дела по дому: подмести во дворе, убрать постель, вымыть машину самому. • Ежедневные домашние задания в школе. Экзамены и отметки. 	<ul style="list-style-type: none"> • Работа означает делать что-то занятное с теми, кого любишь. • Работу поручают, и ее нужно сделать до игр. Работа регулярна. Связана с карманными деньгами. • Работа измеряется. Отметки используются для измерения достижений и склонностей. • Работа становится конкурентной деятельностью. 	<ul style="list-style-type: none"> • Хорошее начало. • По мере того как работа становится требованием с внешними наградами и последствиями, используемыми как мотивирующие факторы, удовольствие уменьшается. • Введение в работу как в конкуренцию открывает дверь разным формам самовмешательства. Уменьшаются естественная мотивация и удовольствие.
Работа в школе и колледже		
<ul style="list-style-type: none"> • Сбор яблок летом. Оплата за каждую корзину. • В колледже: решение делить время на работу для оценок и работу для обучения. • Долгосрочные задания. Давление: нужно готовиться к тому, чтобы «зарабатывать на жизнь». 	<ul style="list-style-type: none"> • Работа связана с жесткими временными рамками, стрессом, трудностями. • Физическая работа утомительна, но в ней не так много стресса. Работа = деньги = независимость. • Выживание и успех зависят от отметок. Работа ради отметок отличается от работы для понимания. 	<ul style="list-style-type: none"> • Собственные задачи сменяются задачей добиться успеха в системе. • Прямая связь между усилием и денежным вознаграждением создает сильный стимул к работе. • Конфликт между задачами отдельного человека и задачами системы оставляет мало места для удовольствия, получаемого от работы.

Воспоминания о работе	Вклад в определение работы	Текущая оценка
Офицер ВМС США		
Строевой офицер на ракетоносце, 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. Многое 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

<ul style="list-style-type: none"> В переходный период — тренер по теннису (клуб в Калифорнии). Придумал новый способ обучения игре в теннис. Изучение «внутренних» возможностей человека. 	<ul style="list-style-type: none"> Работа заключается в обучении на опыте и помощи другим людям. Работа возможна как выражение благодарности. 	<ul style="list-style-type: none"> 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

<ul style="list-style-type: none"> Тренер, коуч-консультант, автор книг, лектор, разработчик и ведущий семинаров, управление своим бизнесом. Добровольная работа. 	<ul style="list-style-type: none"> Возможность работы как значимого вклада в других, но в то же время удовольствие, обучение и финансовая компенсация. 	<ul style="list-style-type: none"> Принятие работы как возможности внести значимый вклад и одновременно получить в обмен обучение, удовлетворение и финансовую компенсацию.
---	---	--

Воспоминания о работе	Вклад в определение работы	Текущая оценка
	<ul style="list-style-type: none">• Работа ради радости участия в достижении высоко оцениваемой цели.	<ul style="list-style-type: none">• 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. Соппротивление 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* — самогенерирующий 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* («Пост-капиталистическое общество»)* 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

* Peter Drucker. *Post-Capitalist Society*. New York: HarperBusiness, 1994.

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 тревожностями 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, пострадают 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 развивать 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.

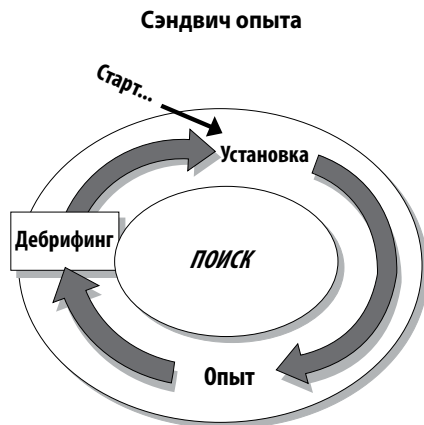
Стратегическое мышление (Strategic thinking). Стратегическое мышление можно рассматривать как качество, навык или понимание. Но это особое мышление. Это способность отступить от деревьев и взглянуть на лес в целом. Это способность поднять свое мышление над краткосрочными целями и обозреть долгосрочные. 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 поджимает? 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, с. 104).

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.

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	Поиск	Выгода
Дата	Опыт	
	Вопрос	
Учебные приемы Пространство работы	Критические важные переменные	
	Цель	
	Действия / Напоминания	

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

Опыт. Избранная деятельность для вашей учебной цели.

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

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.

Действие / Напоминание
Перечислите, что соответствует этому опыту.

Дата. Впишите дату дебрифинга.

1. Наблюдения

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.

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?

Дебрифинг	Поиск
Дата	Опыт
	Вопрос
1 Наблюдение. Что выделяется?	2 Размышления и выводы
3 Следующий вопрос / переменные	4 Действия

Поиск. Впишите учебную цель из установочного листа.

Опыт. Деятельность, выбранная в установочном листе.

Вопрос. Перепишите вопрос, использованный в установочном листе.

2. Размышления и представления / открытия

Место для ваших мыслей о наблюдениях. Модели, выводы и все, что вы, возможно, делали иначе.

4. Действия

Перечислите то, что нужно сделать, и включите в качестве приоритета составление установочного листа для следующего учебного опыта.

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 бóльшую 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. Многое находится 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.

Глава 6

От конформизма к мобильности

Стремление работать свободно не есть стремление к свободе от ответственности или требований начальства, компании или потребителей. Это означает работать так, чтобы быть действительно ответственным перед самим собой, и так, чтобы это согласовывалось с вашими желаниями, ценностями и заботами. Новое определение работы, будучи лишь умственным построением, не может само по себе сделать эту возможность реальной.

Модели влияния Я 1, которые скрывают стремления Я 2, сильны и проникают в большинство рабочих сред. Нормы и определения были созданы много лет назад, и они ограничивают возможности, которые мы можем выделить для себя. Требование соответствия внешним правилам и моделям — делать и думать, как мы делали и думали в прошлом, — отвлекает нас от внутреннего компаса и таким образом от независимого мышления. Мы живем и работаем в группах, и нам кажется трудным думать не так, как группа.

Издревле существует конфликт между живым «огнем» отдельного человека и «формами», навязанными ему обществом, в котором он живет. *Конформизм* — это слово, которое я использую, когда человек делает приоритетом внешнюю форму, а не внутренний огонь. Когда человек или культура позволяют конформизму загасить наш внутренний огонь, получить удовлетворение от работы становится все более невероятным.

Конформизм может быть привлекательным, и у него есть свои компенсации. Он предлагает определенную безопасность на основе видимости существования, действия и мышления «как все». Он предлагает нам удобные способы вхождения в общество. В поверхностных вопросах конформизм может быть безвреден. Но если, принимая жизненно важные решения, мы опираемся на внешние голоса, вместо того чтобы прислушаться к самим себе, мы можем утратить нечто самое ценное.

Многие из тех, кто знают цену конформизму, встают против него, чтобы защитить свою целостность как личности. Но восстание *против* чего-либо никогда не дает удовлетворительной свободы. Для этого нужно научиться слушать подсказки своего глубинного и самого настоящего «я». Я научился приветствовать порывы своего Я 2, пробивающегося через жесткость моего заимствованного мышления. Это порывы, которые показывают мне, что я все еще жив, если даже и не вполне свободен. Когда я признаю этот порыв и с уважением отношусь к нему, он становится все более сильным. Это предвестник будущего свободного полета.

Конфликт между мощными силами общества и истинными потребностями человека вряд ли покажется честным состязанием. С одной стороны, у нас возникает слабый внутренний импульс, пытающийся привлечь наше внимание. С другой стороны, вокруг нас есть проникающие повсюду модели конформизма, которые предполагают, что мы адаптируемся к ним. Сотни журналов показывают нам, как нужно выглядеть и одеваться. Телевидение и кино предлагают нам бесчисленные модели мышления и поведения. Нормы устанавливаются и соблюдаются без мысли о том, в наших ли это интересах. Те, кто не следуют принятым нормам, считаются неудачниками, требующими перевоспитания. Те, кто

соблюдают эти нормы и добиваются успеха, становятся нашими героями и служат нам примером. Давление извне так велико, а внутренний голос так тих. Внешний мир кажется таким большим, а внутренний — таким маленьким.

Но у внутреннего мира есть одно большое преимущество: он *всегда* с нами. Где бы вы ни были, Я 2 будет обращаться к вам, если только вы научитесь прислушиваться к нему. Еще одно преимущество Я 2 — это то, что оно склонно к удовольствию. Нам нравится удовольствие. И мы предрасположены к гармоничной жизни вместе. Благодаря этой природной склонности мы реагируем на красоту заката, радуемся вкусной еде, наслаждаемся любовью, уважением к другим людям, хотим свободы и целостности, испытываем стремление понять, что же для нас важно. Иметь на своей стороне ДНК — немалое преимущество в этом состязании между «огнем» и «формой». Но все равно это грандиозное состязание, и для победы требуются значительное мужество, а также мудрость.

Новое определение работы как понятия, включающего результативность, обучение и удовольствие, вместе с верностью природным желаниям Я 2 — гигантский шаг к свободной работе. Следующий шаг — попытка понять, почему конформизм так привлекателен для нас и как он влияет на нашу способность работать свободно. Слово, которое мне кажется наиболее подходящим для описания этой концепции, — *мобильность*. Оно подразумевает не конкретное место назначения, а способность двигаться в любом желаемом направлении без самоограничений. Мобильность — это стремление к движению, побуждаемому свободной реакцией человека на самые глубокие внутренние порывы. Памятуя об этой возможности, давайте вкратце рассмотрим альтернативу — ощущение бытия и действия в соответствии с внешним давлением, вознаграждениями и наказаниями.

Первая попытка вырваться из пут конформизма

До поступления в колледж я видел мало альтернатив конформизму. Преобладающие нормы и определения успеха распространились повсеместно и были для меня невидимы. Только на втором году обучения в Гарварде я попал на курс, который пробудил меня и помог понять, что я в большей степени продукт своего воспитания, чем мне казалось.

Случай для этого мини-прорыва представился, когда я изучал курс «Естествознание: наука о поведении человека», который читал профессор Б. Скиннер, тогда ему еще предстояло прославиться в качестве отца бихевиоризма*.

Я выбрал его курс, потому что хотел больше узнать о себе и о том, как «работает» человек. В первый день занятий, окинув взглядом аудиторию, профессор Скиннер сказал: «Я несколько обеспокоен тем, что в аудитории нет студентов Рэдклиффа**... — Он умолк, и я стал гадать, что он имел в виду. — Этот курс даст вам, ребятам из Гарварда, нечестное преимущество» — по мнению профессора Скиннера, это было «нечестное преимущество» не только с точки зрения образования, но и в отношении нашей борьбы в вековой «войне полов». Он начал объяснять, что его курс научит нас понимать и контролировать поведение человека, и этим явно увлек меня. Казалось, профессор Скиннер говорит это не для того, чтобы мотивировать своих студентов, а чтобы выразить полную убежденность в своем методе и свою серьезную

* Беррес Фредерик Скиннер (1904–1990) — выдающийся американский психолог. *Прим. пер.*

** Рэдклиффский колледж был основан как учебное заведение для девушек в 1879 г., имел общий с Гарвардом преподавательский состав; с 1999 г. входит в состав Гарвардского университета. *Прим. пер.*

озабоченность «нечестным преимуществом» перед женщинами, которое он нам даст.

К занятиям предлагалось прочесть только две работы, обе были написаны самим Скиннером: *The Science of Human Behavior* («Наука о поведении человека») и *Walden Two* («Уолден-2»). Первая представляла теорию о том, что поведение человека можно контролировать положительным подкреплением желаемого поведения. Описание курса в каталоге Гарварда гласило: «Акцент на практическое предсказание; контроль поведения и значение науки о поведении для отношений между людьми». Вторая работа — повесть об «утопическом обществе», основанном на скиннеровских принципах «человеческой инженерии». Теория Скиннера была достаточно проста. Поведение всех животных, включая людей, есть результат реакций на различные отрицательные и положительные стимулы окружающей среды. Животные, скорее всего, будут повторять поведение, вызывающее позитивное подкрепление, и избегать поведения, вызывающего негативное подкрепление. Вы не знаете, что происходит «внутри» мозга человека с научной точки зрения, потому что не можете наблюдать за этим, но это и не нужно. Все, что от вас требуется, — это контроль подкрепляющих факторов; так вы можете контролировать поведение под их воздействием.

Профессор Скиннер демонстрировал свои методы в лаборатории при помощи своего знаменитого «ящика Скиннера» — обмотанной марлей клетки, в которой сидел голубь. Профессор спросил: «Чему мне научить голубя?» Кто-то сказал: «Пусть прыгает против часовой стрелки на левой лапке». Я подумал, что это нечестная просьба и что это невозможно, но Скиннер не поколебался. Он просто начал работать — контролировать поведение голубя, — так же, как он позднее объяснил, можно контролировать и более сложное поведение человека.

Ящик Скиннера был оборудован кормушкой, через которую пища подавалась голубю, когда Скиннер нажимал нужную кнопку на пульте дистанционного управления. Он также контролировал свет и звонок в клетке. Голубь, который, как я понял, был к этому времени голоден, расхаживал по клетке, демонстрируя обычное поведение голубя. Скиннер внимательно наблюдал за ним. Когда он заметил, что голубь явно движется влево, то нажал кнопку на пульте, загорелся свет, зазвенел звонок, и кормушка открылась. Голубь успел немного поклевать, прежде чем она захлопнулась. Птица снова стала вести себя как обычный голубь, пока Скиннер не заметил еще один элемент желаемого поведения. Процесс продолжился: свет, звонок, еда — и все чаще и чаще движение голубя против часовой стрелки.

Примерно через полчаса голубь явно предпочитал опираться на левую лапку и больше поворачивался налево, чем направо. Все же, думал я, при таком темпе обучения голубь не станет прыгать по кругу против часовой стрелки на левой лапке до конца занятия. Мне пришло в голову, что профессор и птица квиты: «Кто кого учит — Скиннер учит голубя прыгать, или голубь учит Скиннера кормить его?»

Но вскоре Скиннер внес небольшую, но важную перемену в свою методику, которая существенно ускорила процесс.

Он нажимал кнопки, которые включали свет и звонок, но не открывали кормушку! Теперь Скиннеру не нужно было ждать, пока голубь подойдет к кормушке и поест. Он стал объяснять: «В начале процесса свет и звук были нейтральным стимулом для птицы. Они были ни позитивны, ни негативны с точки зрения подкрепляющих факторов. Ни награда, ни наказание. Но после того как они стали *ассоциироваться* с пищей, свет и звук сами стали позитивно заряженными, и теперь их можно использовать в качестве положительного подкрепления». Это был момент истины: кто кого обучает.

Голубь не получил реальной пищи за свои усилия; наблюдающим было ясно, кто здесь контролирует ситуацию.

Меня шокировало значение демонстрации Скиннера. В какой степени мое поведение и выбор были обусловлены средой? Кто держал или что держало в руках пульт дистанционного управления? По чьей повестке дня я жил? А если поведение человека можно обуславливать подкрепляющими факторами, которые лишь *ассоциированы* с реальными наградами, то какие же «лампочки и звоночки» заставляли меня «прыгать по кругу против часовой стрелки» в Гарварде? Могло ли мое чувство общей неудовлетворенности тогда исходить из того, что я не получаю достаточно «реальной пищи»?

Я подумал об аплодисментах на трибунах после победного теннисного матча. Аплодисменты — это всего лишь звук, как тот звоночек, и все же — что я мог бы сделать ради этого звука? Конечно, звук ассоциировался с «признанием» и «одобрением», но была ли это «реальная пища» или просто еще одна ассоциация?

Я подумал обо всех «прыжках», которые делал на занятиях, чтобы получить «отлично». Небольшая пометка на листке бумаги — просто символ. Действительно ли она что-то означала? Насколько важной она была для меня? Какие выводы делали из нее другие и почему? Я приближался к тому, в чем, как мне казалось, «не следовало» сомневаться. Если зарабатывание отличных оценок и победы в теннисе больше не казались достойной целью, вся моя система мотивации и смысла могла обрушиться. Если определение успеха, принятое в обществе, было просто социально обусловленным и подкрепляло желательное для данной культуры поведение, то что же было реальным?

На мгновение я задумался о конформизме вокруг себя. Но тогда я не был вполне уверен в себе, чтобы отказаться от условностей. Я не видел иной альтернативы успеху, кроме

той, что была определена обществом. В конце концов, я попал в Гарвард, потому что мне сказали, что он лучший. «Если я буду учиться в лучшем колледже и добьюсь там успеха, я буду лучшим» — вот логика нашего голубя. Так я прыгал и прыгал, пока усталость не привела меня на грань срыва. И эта перспектива полного срыва дала мне возможность мельком взглянуть на «выход» из моего университетского «ящика Скиннера».

Из-за усталости и проволочек я сильно отстал в учебе. Столкнувшись с невозможностью догнать остальных, я ощутил такой стресс, что не мог сосредоточиться, когда садился заниматься. Мой взгляд скользил по странице, но я не мог сфокусироваться. Приближался экзамен по курсу политологии, к которому я практически не подготовился. Мне казалось, что невозможно прочесть достаточно, чтобы сдать этот экзамен, даже если бы моя работоспособность была в порядке. Однако, верный «форме», я решил «вытянуть себя из болота за косицу» и напрячь все силы. За три дня до экзамена я набрал полную сумку непрочитанных книг и пошел в читальный зал, сказав себе, что буду заниматься шесть часов подряд, независимо от того, смогу ли я сосредоточиться так, чтобы проникнуться их содержанием, или нет. Курс назывался «Правительство 180: принципы международной политики», его вел профессор Генри Киссинджер*.

Я начал читать, очень медленно, слово за словом и в конце первой страницы спросил себя, понял ли я что-нибудь. Ответ был отрицательным. Я не мог вспомнить ничего из того, что прочел. Я попытался читать быстро — с тем же результатом. Стресс, который я испытывал, не давал мне сосредоточиться, и чем сильнее я осознавал, что ничего не понимаю, тем сильнее становился стресс. Больше стресса — меньше

* Генри Киссинджер (р. 1923) — американский политолог и государственный деятель, лауреат Нобелевской премии мира 1973 г. *Прим. пер.*

сосредоточенности. Настоящий порочный круг. Тем не менее я остался верен своему решению и просидел там все шесть часов. В конце концов мои глаза пробежали по множеству страниц, но, насколько я понял, ничего не усвоилось.

Я собрал книги, сложил их в сумку и пошел вниз по лестнице, на улицу. Пока я спускался, голос в моей голове убежденно сказал: «Ты никак не сможешь сдать этот экзамен». Я принял это заявление как факт. Когда я открывал дверь, выходя из библиотеки Ламонта, голос сказал тем же убеждающим тоном: «Если ты не можешь больше заниматься, ты не только провалишь экзамен, но и вылетишь из Гарварда». Дверь библиотеки закрылась. И это заявление я принял как факт. В тот момент, когда дверь захлопнулась, мне показалось, что все возможности добиться успеха для меня закрылись. Я вышел на Массачусетс-авеню, вполне смирившись с тем, что я вылетел из Гарварда. Хотя такая мысль раньше для меня была невероятной, теперь это уже был свершившийся факт.

Игра окончена. Я вылетел из колледжа, а поскольку учеба была моим единственным притязанием на успех, я лишился и «успеха». Я, который до того момента ни разу не позволил себе провалить ни единого экзамена за все время учебы, теперь в одно мгновение сам сделал себя полным неудачником!

Что произошло дальше, трудно описать. Я шел по Массачусетс-авеню, как провалившийся студент, которому некуда идти. Я не мог пойти домой, к родным и друзьям и не мог остаться в колледже. Я стоял на одном краю света и не видел другого. Но где-то внутри меня появилась способность принять эту невероятную судьбу. В голове вертелся единственный вопрос: «Что дальше?»

Темнело, на улице я увидел нищего с ампутированными выше колен ногами. Он сидел на тротуаре, подстелив одеяло, и продавал карандаши. Я и раньше проходил мимо него и каждый раз чувствовал неловкость, думая, купить или

не купить карандаш. Теперь у меня не было таких мыслей. Я смотрел на него и видел человека, собрата, такого же, как я. Я чувствовал свою общность с ним, равенство в достоинстве, как один человек чувствует по отношению к другому. Я помню, что подумал: «Я не смотрю на него сверху вниз или снизу вверх — мы равны». Было приятно ощущать свою принадлежность к человеческой расе.

Возможно, я уже долго искал это чувство единения, но игнорировал его в своей бешеной погоне за оценками. Я связывал отличные оценки с самооценностью. По иронии судьбы, вкус «реальной пищи», который мне был нужен, появился тогда, когда исчезло внешнее подтверждение моей ценности. Я пошел по улице, обновленный. Я по-другому смотрел на людей. Вместо того чтобы сравнивать их с собой, мне хотелось лучше узнать их. Теперь, когда дверь к «успеху» закрылась, я не испытывал стресса и был просто рад тому, что живу, не задумываясь о том, в чем смысл жизни.

В течение нескольких часов я жил по-другому: я выбрался из своего «ящика Скиннера», стал вольным голубем. Голубем-неудачником, чувствовавшим большое облегчение. Хотя не произошло ничего особенного, я смотрел на жизнь совсем иначе. Каждая минута казалась новой и интересной. Мне не было страшно говорить с незнакомыми людьми на темы, которые раньше меня не интересовали. Мне было ни хорошо, ни плохо. Я испытывал нейтральное чувство, я был в настоящем, и мысли мои были ясны. Я избавился от ужасного бремени, которое тащил на себе, даже не зная об этом.

На следующее утро я проснулся, чувствуя себя прекрасно и не испытывая привычного стресса. Затем мне в голову опять пришел простой вопрос: «Что дальше?». Можно было продолжить ходить на занятия. Но это уже было вариантом, а не обязательством. Не могу сказать, что я шел через гарвардский дворик, переполняемый желанием

учиться, но у меня больше не было обычного чувства необходимости «идти на урок». Я шел на занятия свободно. Когда я сел и стал слушать тех же профессоров, говорящих на те же темы, я несколько удивился тому, что мне нравится их слушать, и обнаружил, что, по крайней мере, часть того, о чем они говорили, была интересной. Пропало чувство постоянной внутренней оценки: понимаю ли я материал и вспомню ли я его на экзамене? Еще сильнее я удивился, сев за книгу по курсу международной политики профессора Киссинджера: мне, оказывается, был интересен тот самый текст, который я не мог осознать накануне. Впервые за много недель я мог читать и понимать прочитанное и не беспокоился. Несмотря на то что к экзамену на следующий день я прочитал только половину положенного, я не чувствовал стресса. Я написал эссе на основе того, что знал, и не терзался об остальном.

К следующей неделе, когда я получил за экзамен «удовлетворительно», я снова был уверен, что могу работать и заниматься. Постепенно я вернулся к своему обычному академическому расписанию и мог фокусироваться лучше, чем когда-либо. Хорошие отметки сменились отличными. При этом я не могу сказать, что не начал в некоторой степени утрачивать первоначальное чувство свободы. Отличные отметки и успех, который они обещали, стали казаться мне привлекательными, и незаметно для себя вскоре я снова почувствовал соблазн «прыгать под мигание лампочек и звонки» академической системы.

Я понял, что работать свободно в академической среде не так-то просто и что я так и не выбрался из «ящика» навсегда. Но я сумел почувствовать порыв к свободе и испытал возможность свободы и никогда об этом не забуду. С того времени я стал понимать правду поговорки «Возможно, нам нужно жить в толпе, но нам не нужно жить как толпа».

Я знаю, что многие испытывали этот порыв к свободе даже в гуще обязанностей взрослой жизни. Это не значит, что мы действительно хотим избавиться от обязанностей. Мы хотим быть свободными, принимая наши обязанности. Когда обязанности в основном движимы давлением извне, мы понимаем, что танцуем под звонки и свет конформизма и теряем контакт с порывом к свободе. При этом становится все труднее отличить наши реальные нужды от символических.

Что же нужно, чтобы вывести человека из такого транса? К сожалению, иногда нужен кризис или трагедия. Иногда требуется крушение мечты. Иногда — измотанность или болезнь. Я с восхищением думаю о киноактере Кристофере Риве, который говорил, что познал больше счастья, будучи парализованным, просто потому, что живет, чем тогда, когда для миллионов людей он был Суперменом. Чему могли бы поучиться на его примере те, кто по-прежнему пытаются стать суперменами в глазах других?

Если бы мы могли вырваться из ящика обусловленного мышления, что бы тогда осталось? Какими были бы наши истинные стремления? Какое желание было бы нашим собственным, какие мечты дало бы это желание? Насколько отличались бы они от наших теперешних мечтаний? Куда бы нам захотелось двигаться и как?

Для ответа на это вопрос мы должны сначала лучше узнать природу Я 1 и Я 2.

Уточнение различий между Я 1 и Я 2

Как можно подчеркнуть различие между Я 1 и Я 2? Я называл Я 1 *придуманым* «я», или умственным построением,

а Я 2 — это то, с чем мы рождаемся, *созданное [Богом]* «я». Поскольку все мы обладаем способностью думать, мышление также является частью Я 2. Но концепции, которые мы формируем посредством нашего мышления, существуют отдельно и отличаются от того «я», которое порождает их.

Эти концепции, придуманные нами самостоятельно или в результате действия внешних условий, оказывают на нас сильное влияние. Например, если я связываю себя с концепцией «Я недостаточно хорош», то я, возможно, начну смотреть на свои чувства и поведение через такую призму. Я буду толковать то, как другие смотрят на меня, через эту же призму. И несомненно, я найду массу «подтверждений» своему негативному представлению о себе. Такая концепция будет подкрепляться и использоваться для поиска более надежных доказательств. Это самореализующееся пророчество.

Осознавая силу *негативных* концепций «я», некоторые люди пытаются повернуть процесс вспять, принимая *позитивные* концепции. Но концепция «Я лучше всех» — тоже просто концепция. Несмотря на то что позитивная концепция «я» может вызвать больше позитивного поведения, я никогда не был удовлетворен простой сменой негативной программы на позитивную. Пусть наши представления о себе могут быть перепрограммированы, как компьютер, но хочу ли я видеть себя в роли компьютера, работающего по программе? Мне важно признать, что мои концепции «я», позитивные они или негативные, верные или неверные, — это только умственные построения, то есть они состоят из мыслей, и они — это *не я*. Я — это что-то другое.

То, что я есть на самом деле, предшествует любой моей мысли о себе. Меня интересует это «я», от младенчества и далее на всех стадиях естественного развития. Если я прини-

маю это «я», то могу выразить ему признание за каждое качество, чувство, мысль, порыв и поведение, которые истинны и превосходны. Мне нетрудно признать великолепие, доброту и силу создавшего это. В такие моменты власть Я 1 невелика. Я рад быть самим собой, и мне не нужно никому ничего доказывать.

Конечно, мои концепции «я» могут помешать или исказить это «я», вызвав поведение, которое совсем не истинное и не превосходное. Если эти искажения можно отделить от Я 2, они могут стать частью яркого ковра нашего существования. Тогда можно найти еще более высокую оценку существованию и качествам Я 2.

Нет сомнений в том, что Я 2 в процессе своего развития на пути к независимости очень чувствительно к широкому диапазону вредных и ограничивающих микроконцепций о нас самих. Все мы выросли в обществе, большом или малом, и легко поддаемся влиянию преобладающего в нем мышления. Представления, ценности и концепции достаточно эффективно передаются новичкам и быстро становятся частью «программного обеспечения» нашего Я 1. По мере того как мы стараемся понять, кто мы такие и как нас оценивают другие люди, наше восприятие может быть достаточно нестабильным и казаться произвольным. То мы видим себя как состоявшихся, уважаемых и любимых. А потом, не справившись с заданием или заметив, что кто-то нас недолюбливает, мы смотрим на себя как на недостойных существ, у которых нет ни добродетелей, ни способностей.

По мере того как наше Я 2 движется к независимости и лучшему осознанию, оно может научиться различать predetermined программное обеспечение и свою истинную природу и выбирать, что принять, а что отвергнуть. Используя эту способность различать, мы можем избавиться от искажений, тормозящих наш рост.

Моя страсть к этой теме отчасти коренится в том, что я испытал то плохое, что может предложить Я 1, и мне повезло, что я смог признать и оценить то лучшее, что есть в Я 2. Для меня важно не само философское различие между ними, а способность *видеть* его. Когда я буду способен соединиться с Я 2 посредством чувств, я смогу по-настоящему принять его. Мне нужно ощутить Я 2 внутри себя. Тогда я действительно могу начать процесс самораскрытия, и становится явным отличие чисто концептуального «я». Хотя некоторая комбинация обоих «я» всегда будет присутствовать в том, что я делаю, смысл *Внутренней игры* — научиться полностью выражать Я 2 с минимумом самовмешательства.

Наконец, есть один аспект Я 2, который не выделялся особо в книгах о *Внутренней игре* в спорте. Это часть Я 2, которая способна на сознательную и целенаправленную мысль. Если Я 2 всегда получает признание за отличные результаты, активное мышление не всегда является важным требованием для удара по мячу в теннисе или гольфе. На самом деле в спорте кажется, что результаты должны быть выше, если мыслящий разум не действует. Но на работе большинству из нас нужно думать. И не только о том, что мы делаем, но и *почему*.

Способность Я 2 быть сознательным — создавать или признавать значение и выполнять *целенаправленное* действие — это одно из наиболее характерных свойств человека. Два человека могут вместе играть в теннис, но только один из них будет знать, почему он это делает. Аналогично этому, два человека могут выполнять одну и ту же работу, и только один из них может ясно представлять себе цель работы или почему нужно постараться выполнить ее хорошо. Следующий раздел этой главы посвящен силе осознанной мысли и целенаправленного действия на работе.

Д. Р. — друг-руководитель

В течение последних двадцати лет я постоянно общался со многими руководителями, говорил с ними об оптимальной результативности и развитии способностей людей на рабочем месте. Серия бесед с одним из них мне кажется особой. Я имею в виду свое общение с человеком, которого я буду называть «мой друг-руководитель». Возможно, он самый успешный руководитель из тех, с кем я знаком, но не из-за своего положения, а благодаря своей замечательной способности достигать целей и осуществлять мечты. Во время наших бесед я многое узнал о росте и развитии человека на работе. За более чем двадцать лет он стал самым ценным и уважаемым из моих друзей. Из уважения к его личной жизни и учитывая неформальную природу нашего общения, я буду называть его просто Д. Р.

Многие из наших с Д. Р. разговоров происходили во время игры в теннис. Мы играли не на очки, а просто перебрасывались мячами и беседовали. Когда же разговор требовал большего внимания, мы делали передышку и заканчивали диалог у сетки. Д. Р. говорил, что он играет в теннис ради физической нагрузки, а для меня это был исключительный опыт, который я извлекал из нашего общения.

Трудно описать влияние на меня этих бесед. Замечания Д. Р. были полны здравого смысла. Они были просты и глубоки одновременно. Иногда они были так просты, что только из уважения к его замечательной личности и профессиональному успеху я принимал их близко к сердцу. После игры я приходил домой и обдумывал его слова. Порой требовалось некоторое время, чтобы осознать как философское, так и практическое значение того, что он сказал. Д. Р. не считает себя философом. Его, как человека практического, теория

интересует только в той степени, в какой она может помочь ему достичь своих целей.

Д. Р. много путешествует, и его воззрения проистекают из обширного международного опыта общения с разными культурами, и в то же время кажется, что его мысли превосходят их все. Его всегда больше интересовало то, что объединяет людей, чем то, что их разъединяет.

Мы обсуждали стили управления на Западе и Востоке, говорили об их общих сильных сторонах и слабостях, об обучении и общении в рамках организаций. Мы рассуждали о том, как важно, чтобы человек думал за себя, и о том, как легко целостность личности может быть принесена в жертву из-за давления группы или общества, частью которых является эта личность. И почти во всех наших беседах мы обсуждали, что для человека означает добиться успеха.

Однажды после особенно напряженной игры и относительно короткой беседы Д. Р. вручил мне листок бумаги, распечатку со своего компьютера, и сказал: «Вот прорыв в том, о чем мы говорили. Мне интересно, что вы думаете по этому поводу». Я взял листок и отправился домой в предвкушении.

«Мобильность». Единственный заголовок этой странички гласил: «Мобильность». Одно слово в заголовке, несколько сотен слов текста и очень простой рисунок Леонардо да Винчи — «универсальный человек»: руки и ноги вытянуты, стрелки указывают на возможность движения во всех направлениях.

Как и Леонардо да Винчи, Д. Р. — гений в своей сфере, а также разносторонний «студент» во многих других. И тот и другой обладают мышлением, которое оценивает внешний вид вещей, но больше восхищается их глубокой, скрытой структурой.

Текст Д. Р. начинался с простого введения:

Некоторые факторы, способствуют продвижению людей к желаемым целям или мешают им вообще когда-нибудь их достичь.

Затем следовало определение:

Мобильность. Способность двигаться или быть движимым.

Затем — развитие определения:

Применительно к нам это означает способность двигаться или приспосабливаться, меняться или быть изменяемым. Это также означает способность достигать своих целей способом, приносящим удовлетворение, то есть в нужное время и так, как нам это нравится. Поэтому мобильность — это не только перемена, но и удовлетворение, и гармония с собственным прогрессом.

Сидя дома, я задумался: «Что же Д. Р. действительно хотел сказать этой своей *мобильностью*?» Сначала я решил, что это просто гибкость и своевременное выполнение, но «достигать желаемых целей способом, *приносящим удовлетворение*», означало, что рабочие и личные цели должны достигаться в одно и то же время. Это простое понятие, но оно имеет значительный и глубокий смысл. Ясно, что Д. Р. понимал, что личная реализация на работе возможна, но он сознавал и то, что это случается редко. Более распространенное понятие — личная реализация есть последствие достижения целей. Мобильность, по новому определению, означает, что и цель, и путь к ней могут и должны приносить удовлетворение.

Далее Д. Р. писал о переменах и осознании. Эти темы мы часто обсуждали в связи с переменами отдельного

человека, а также макропеременами на организационном уровне. Д. Р. особо интересовался моментами, которые были верны для всех уровней:

Такое движение позволяет лучше осознать и дает возможность умело вносить изменения, если это необходимо. Возможность вносить изменения в процесс перемен может иметь значение для успеха и неудачи.

Это именно то, что я как коуч-консультант видел в процессе *Внутренней игры* как в спорте, так и на работе. Когда теннисист или работник лучше осознает происходящее, перемены пойдут органически. Процесс обучения в режиме осознания мягок, но эффективен. Он гораздо менее механистичен и принудителен, чем командно-административный метод. Гармония с Я 2 в ходе перемен позволяет добиться большего осознания, что, в свою очередь, позволяет провести перемены более деликатно.

Далее Д. Р. описал одну из самых больших трудностей, с которыми во время перемен сталкиваются как отдельные люди, так и организации, — осуществление перемен ради них самих.

Когда люди чувствуют некоторое разочарование, они склонны думать, что само проведение перемен все уладит. Но непродуманные перемены дадут непредсказуемые результаты.

Если бы компании понимали это последнее предложение, они могли бы экономить миллиарды долларов и бесчисленные часы работы, которые тратятся в ненужных попытках провести изменения. Я понял, что как в спорте, так и на работе не следует пытаться изменить все, что, как мне кажется, должно измениться. Если бы *необходимыми* переменами

занимались с безоценочным осознанием, то многие другие проблемы разрешились бы сами собой.

Следующую мысль, высказанную ДР, я уловил не сразу:

Перемены ценны, если только они синхронизированы со всеми остальными элементами и осуществляются в верных пропорциях. Мобильность дает нам способность двигаться, но не причину этого движения. Способность меняться не гарантирует, что осуществляемые перемены приведут к успеху. Поэтому мобильность должна быть тесно связана с направлением. Когда один фактор отделен от другого, оба окажутся бесполезными. Без направления перемены не будут успешными.

Я понял, что Д. Р. говорит о чем-то сходном с системным подходом. Природа полна примеров систем, которые работают только тогда, когда все необходимые элементы присутствуют и функционируют синхронно с другими элементами. Если вы проводите перемены в одной части системы, то можете спровоцировать непреднамеренное изменение в другой части и, таким образом, — во всей системе. Химическое вещество для очистки воды может погубить водоросли, которыми кормится рыба, также очищающая воду.

Это явление к тому же наблюдается в семейных системах, в частности в тех семьях, где сталкиваются с проблемами зависимости [от наркотиков или алкоголя]. Когда лечение получает только один член семьи, роль других членов, тоже боровшихся с этой зависимостью, выпадает из баланса. Иногда это нарушение баланса так велико, что возникает еще более сильное давление на человека, заставляющее его вернуться в состояние зависимости.

В бизнесе можно найти массу примеров непродуманных перемен, которые не идут во благо организации в целом. Перемены, предназначенные для решения одной проблемы,

вызывают десять других. Решения, принятые в одном отделе, негативно влияют на другой отдел, что в конце концов превращается в гораздо более серьезную проблему.

Для проведения конкретных перемен, соответствующих общей цели и в то же время синхронизированных с другими переменами, требуется расширенный уровень осознания всех важных элементов системы. Перемены для решения конкретных проблем без осознания их действия на другие системы могут и обычно приводят к победе в краткосрочной перспективе, но оборачиваются неудачами для системы в целом.

Листок Д. Р. заканчивался списком пяти элементов мобильности.

1. Признайте свою мобильность, потому что она у вас есть.
2. Хорошо представьте себе возможную картину того, где вы хотите оказаться.
3. Будьте готовы вносить изменения в свой процесс перемен.
4. Сохраняйте ясность своей цели.
5. Синхронизируйте движение и направление.

Высшая мобильность. Основная мысль, которую я уловил, заключалась в получении свободы движения для достижения внутренних и внешних целей. Я также понял, что это потребует разрушения связей с ненужным внешним конформизмом и замены их более высоким уровнем осознания и мышления. Некоторым образом это вписывалось в мое знание о важности предоставления возможности Я 2 для лучшего самовыражения. Это имело отношение к треугольнику работы и необходимости достижения как учебных целей и целей

удовольствия, так и намеченных результатов. Мобильность также ценит осознание, выбор и доверие. Мобильность была сущностью того, что я узнал о *Внутренней игре* работы. Все же в этом понятии мобильности было что-то еще, что мне предстояло понять, и я очень хотел узнать, что это.

Как я мог применить мобильность к своей собственной работе? Может ли на самом деле работа приносить такое же удовлетворение, как и получаемые в ее результате достижения? Что же действительно означает быть довольным своим прогрессом — как внутри, так и снаружи? Могу ли я достичь мобильности, а затем помочь в этом своим клиентам?

Предпринимая шаги. Давайте внимательнее посмотрим на то, что означает каждая из инструкций Д. Р. с точки зрения мобильности и что можно сделать для устранения препятствий.

1. Признайте свою мобильность, потому что она у вас есть. Подумайте о каком-либо аспекте своей работы, который, как вы считаете, не приносит вам удовлетворения. Оцените удовлетворение по шкале от одного до десяти (10 — самая высокая степень, 1 — самая низкая). Рассмотрим три измерения мобильности: 1) вклад в достижение ваших внешних целей; 2) вклад в ваше внутреннее удовлетворение; 3) что вы чувствуете по поводу количества времени, уделяемого работе, чтобы выполнить все вышесказанное.

Предположим, вы оценили свое общее удовлетворение на 4–5 и задержались на этом уровне в течение некоторого времени. Мобильность означает, что вы можете повысить уровень удовлетворения во всех трех измерениях. Мобильность не подразумевает, что вы сразу узнаете, как перейти от 4–5 к 8, она просто означает, что вы осознали, что можете найти способы, позволяющие это сделать, если захотите.

Признать свою мобильность так, чтобы по-настоящему поверить, что вы можете добиться большего удовлетворения от работы, не всегда просто. Вероятно, на пути к удовлетворению есть препятствия, или вы не были бы разочарованы. Но за всеми этими препятствиями, внутренними и внешними, есть желание, надежда и способность двигаться к цели. Чтобы стать мобильным, вам нужно признать *обе* стороны уравнения.

Может произойти такой внутренний диалог: «Да, я верю, что могу добиться большего удовлетворения в этом аспекте моей работы, *но...*» Вы можете услышать как голос оптимизма, так и голос сомнения, запишите, что они говорят. Если препятствия теснятся у вас в голове, записывайте их, пока не запишете все. Отметьте, какие из этих препятствий внешние, а какие внутренние. Затем обратитесь к своим внутренним ресурсам. Вы использовали эти ресурсы раньше, чтобы выбраться. Вы уже достигали некоторых целей раньше. И наконец, помните, что сущность вашей способности двигаться к желаемой цели состоит в том, что вы существуете, то есть потому, что вы человек, и ни по какой иной причине. Признание присущей вам мобильности может помочь найти дорогу через препятствия — как реальные, так и мнимые. Это ваш первый и самый важный шаг.

Самое распространенное препятствие для признания мобильности — это думать, что ваши обстоятельства делают эту мобильность невозможной. Действительно, всегда существует что-то, находящееся вне вашего контроля. Но это не может остановить вашу природную мобильность. Мобильность не зависит от обстоятельств. Она не зависит от прошлого. Она даже не зависит от вашего мнения о том, есть ли она у вас или нет. Мобильность не фокусируется на том, что она не может контролировать, но движется, меняя то, что находится *под ее контролем*. Мой собственный опыт показывает,

что даже в минуты безнадежности мобильность все равно здесь и ждет, чтобы ее признали и тем самым активировали.

Самый простой способ убедить себя в том, что у вас нет мобильности, — это сформировать нестигаемые концепции самого себя и своего поведения: «Я такой и поступаю так». Свобода — это понимание того, что у вас всегда есть выбор начать двигаться в любом желаемом направлении, независимо от прошлого. В этом заключается сущность первого шага. У вас есть мобильность, и она всегда у вас была. Просто может понадобиться время от времени напоминать себе об этом факте.

Вот хорошо известная цитата Иоганна Вольфганга Гете, немецкого поэта, драматурга, романиста и философа XVIII века, об огромной силе, доступной тем, у кого есть смелость признать свою мобильность: «Что касается всех актов инициативы, есть одна элементарная истина, незнание которой убивает бесчисленные идеи и прекрасные планы: в тот момент, когда человек определенно отдает себя, тогда в движение приходит и Провидение. Происходят разные вещи, помогающие человеку, то, что иначе никогда бы не произошло. Целый поток событий исходит из этого решения, привлекая в пользу человека все виды непредвиденных случаев и встреч и материальной помощи, о появлении которых никто и не мечтал. Что бы вы ни делали и о чем бы ни мечтали, начните это. В смелости есть талант, сила и волшебство. Начните сейчас».



2. Насколько возможно ясно представьте себе, куда вы хотите попасть. Как только вы признали, что у вас есть

способность двигаться в любом желаемом направлении, следующий шаг — это наиболее ясно представить себе картину желаемого места назначения. Думаю, что Д. Р. выбрал слово «картина» неслучайно, потому что при установлении целей картины определенно стоят тысяч слов.

Для игрока в гольф гораздо эффективнее «увидеть» траекторию мяча, летящего по дуге на фоне неба, затем падающего на траву и катящегося в лунку, чем сказать себе: «Я хочу загнать этот мяч в лунку». Аналогично этому, если ваша цель — улучшить работу в группе с коллегами, то для мобильности необходимо представить, что это такое и с чем его едят. Когда вы используете картинки, звуки и слова для проектирования желаемого будущего состояния, то в процессе установления цели задействуется больше отделов мозга. Это повышает вероятность того, что большая часть вашего мозга будет участвовать в процессе ее достижения.

Однажды я выполнял упражнение по установлению целей со старшими менеджерами крупной компании, переживающей серьезный переходный период. Их цели, изложенные на бумаге, были разными и неясными. Но когда каждому из них дали по карандашу и попросили изобразить текущее и будущее состояние, у получившихся рисунков было удивительное сходство. На шести из десяти рисунков было изображение пробиваемой кирпичной стены. До этого момента они, по сути дела, не высказывали никакого признания о том, что существуют серьезные препятствия. К тому же проявилось общее согласие о природе препятствий, представленных кирпичными стенами. Таким образом, важная информация, которая уже существует внутри нас, может иногда стать понятнее благодаря изображению, а не словам.

О целях обычно говорят, что они должны быть конкретными, измеряемыми и реалистичными. Хотя я достиг многих

таких целей, мне не нравится ограничивать процесс этими критериями. Мои наиболее важные цели начались как очень невнятные, совершенно не поддающиеся измерению, и в тот момент они определенно казались нереалистичными. Я пытаюсь делать конкретными и реалистичными свои обещания, но у стремлений не должно быть границ. Для целей важно, чтобы они исходили из желаний.

Когда я как тренер спрашиваю играющих в теннис, что бы они хотели улучшить в своей игре, они говорят: «Я хочу играть так, чтобы все мячи проходили над сеткой и попадали в корт». Когда я затем спрашиваю, насколько больше мячей они хотят забивать, они отвечают, скажем, на 50 или 70 процентов. «Действительно ли вы хотите, чтобы все ваши мячи попадали в корт?» — опять спрашиваю я. Ответ всегда: «Да, но думаю, что это нереалистичная цель». Верно, это нереалистичная цель, но это реалистичное желание. Вы бьете по мячу не потому, что хотите пропустить его. Вы хотите, чтобы все ваши мячи попадали в поле на стороне противника. Вы также можете хотеть, чтобы каждый удар был красив и приносил радость. Цели должны быть реалистичными, но желания — совсем иное дело.

Желание хочет того, чего оно хочет. Желание — это *чувство*, которое может дать картину или видение того, чего оно хочет. Оно может быть похожим или непохожим на то, чего хотят другие люди, но истинное желание никогда не заимствуется у других. Так что самое сложное для получения ясной картины вашего направления — это способность отличить *свою* картину от множества картин, которые «рисуют» другие люди.

Цели, направленные на результат, измерить гораздо проще, чем учебные цели или цели опыта, но это не делает их более важными. Я вспоминаю интервью с Мишель Кван, олимпийской чемпионкой в фигурном катании, после того

как она уступила золотую медаль на зимней Олимпиаде 1996 года. Репортер попросил ее описать свое разочарование. Она сказала, что ее настоящей целью было кататься на Играх настолько хорошо, насколько она сможет. «Думаю, у меня это получилось, — сказала она. — Я каталась от всего сердца и привезла домой серебро. И мне очень хорошо, когда я думаю об этом». Ясно, что у нее было две цели: выиграть золото и кататься от всего сердца. Одна цель была конкретна и измерима, но у меня было явное ощущение, что другая цель была для нее важнее. Я помню, что ощутил гордость за то, что она не поддавалась нажиму репортера, который хотел, чтобы она почувствовала себя проигравшей.

Когда приходит время ставить цели, некоторые говорят: «Можно получить все, о чем подумаешь. Ты можешь получить все, что только можешь представить». Я очень осторожен по отношению к таким высказываниям. Когда я думаю о своей жизни, вспоминаю события, людей и даже обстоятельства, которые мне особенно дороги, очень немногое из них — это вещи, о которых я когда-либо мечтал. У меня хорошее воображение, но я не хочу соглашаться на то, что я могу представить, или на то, что за меня могут представить другие. Насколько это возможно, я хочу жить, не ограничивая себя своим воображением.

Рисуя картину желаемого места назначения, важно различать средства и результаты. Часто люди не позволяют себе коснуться того, чего они действительно хотят, если не видят средств для достижения этого. Это происходит потому, что некоторым кажется невозможным постичь то, что они хотят. Как только желание появляется в сознании, вторгается сомнение со словами: «Забудь, ничего не выйдет». Поэтому большинство людей «забывают». Но желание и средства часто возникают независимо друг от друга. Если я имею смелость признать свое желание, но при этом я необязательно

знаю, как его выполнить, включается мобильность. Возможно, все, что я вижу, — это первый шаг к цели, кажущейся недостижимой. Если этот шаг сделать, становится очевидным следующий шаг, которого я не видел. После еще нескольких шагов у меня может появиться более ясная картина того, что я действительно хочу.

«Было бы желание, а способы найдутся» — это мантра людей, которые поняли, что обладают мобильностью. Поэтому, прежде чем подумать о средствах достижения цели, просто нарисуйте себе желаемый результат. Получите ясную картину того, на что это будет *похоже* и какие *чувства* это будет вызывать. Например, я могу представить себя работающим без стресса и давления. Я принимаю трудности своей работы с аппетитом к сложным задачам, зная, что могу испытать удовольствие и увидеть возможности для обучения во всех них. Я могу увидеть себя в совершенно иной рабочей ситуации и в состоянии сделать гораздо больше добровольной работы, чем я способен сделать сейчас. Я могу представить, как я работаю уверенно и с чувством предназначения, которое придает осмысленность моим усилиям. Я могу также представить лучшую финансовую отдачу и различные творческие достижения, зная, что то, что я делаю, действительно имеет значение. Получение ясной картины критически важно для мобильности. Картину всегда можно изменить по мере продвижения вперед, но удержание картины необходимо не только для того, чтобы желание не умерло, но и чтобы получить ясность для движения по выбранному курсу.

Афоризм, который я часто слышал в детстве, все еще звучит у меня в голове: «Если у тебя нет стержня, ты будешь гнуться во все стороны». Если у вас есть ясная картина того, чего вы хотите, вас не так легко отвлечь разными возможностями и повестками дня, которые иначе могли бы отвлечь вас от выбранного пути.

А как же сила желания, лежащего в основе картины? Если мобильность питается просто желанием или «добрым намерением», то вероятность того, что это желание будет исполнено, менее велика, чем в случае, если бы она опиралась на страсть. Вы можете измерить силу желания по препятствиям, которые оно способно преодолеть. Однажды я попросил группу участников семинара установить для себя цели так, как если бы любое их желание было исполнено. Единственным условием было указать, сколько времени и усилий они выделили бы на его исполнение. Мне запомнились два желания. Первое: «Хочу стать чемпионом Южной Калифорнии по карате в своей весовой категории. Чтобы добиться этого, хочу выделить шесть часов в день на занятия, и так — пять дней в неделю в течение двух лет». Второе желание: «Хочу жить без стресса. Готов выделить 20 минут в день на медитацию». Некоторых целей достичь легче, поэтому они требуют меньше приверженности. Но можно поспорить, что у того, у кого достаточно страсти, чтобы уделить достижению своей цели шесть часов в день, имеется большой запас топлива для такой мобильности.

Когда у вас есть ясная картина того, чего вы хотите добиться, можно ожидать, что вещи будут казаться вам иными — в двух аспектах. Сначала вы увидите *больше возможностей* для движения в желаемом направлении, и в то же время вы, вероятно, столкнетесь с большим числом препятствий, как внутренних, так и внешних.

И то и другое — знак того, что вы начали движение. Если вы не двигаетесь, вам попадается меньше препятствий. Если вы двигаетесь, препятствия видны отчетливо, потому что у вас есть цель. Кроме того, решив двигаться, вы стали более восприимчивы. Препятствия стали более очевидными, потому что вы стали лучше осознавать их. Если вы слишком ориентированы на цель, эти препятствия могут стать

источником уныния и разочарования. Но вы будете рады видеть препятствия, потому что это означает, что теперь вы сможете найти способ преодолеть их и двигаться к своей цели.

Д. Р. рассказал мне о препятствиях кое-что интересное. Он сказал, что когда речь заходит о препятствиях, людей можно разделить на три группы. «Одни подходят к препятствию, смотрят на него, пугаются, говорят: “Это чересчур” — и сдаются. Другие видят препятствия и говорят: “Во что бы то ни стало я пролезу — под ним, через него, сбоку или сквозь него. Если я не смогу сделать это сам, я найду инструменты, помощь других людей, что бы ни потребовалось”». Я подумал: «Вот таким я хотел бы быть». Д. Р. продолжал: «Третьи подходят к препятствию и говорят: “Прежде чем я попробую преодолеть его, я постараюсь найти место с хорошим обзором, откуда я смогу увидеть, что за ним находится. Потом, если это того стоит, я сделаю все что угодно, чтобы перелезть или обойти это препятствие”». Я понял, что часто, как Дон Кихот, боролся с внутренними и внешними препятствиями, которые на самом деле мне не нужно было преодолевать, тем не менее я делал это только потому, что они попадались мне на пути.

По мере того как я двигаюсь в желаемом направлении, я, скорее всего, увижу более удачные пути для движения к цели, чем в начале, когда я только отправился вперед. Это не означает, что шаги, которые я сделал сначала, были неверны или плохи — они, возможно, были самыми лучшими из тех, что я видел со своего «наблюдательного пункта». Если я не слишком привязан к своему первоначальному плану движения, теперь я, возможно, увижу более подходящие перемены, необходимые для того, чтобы добраться до места назначения. Я внесу изменения в свой процесс перемен.

В чем я могу быть уверен, так это в том, что какую бы дорогу я ни избрал, все равно потребуются перемены. Это особенно верно для сегодняшней динамичной рабочей среды. Не имеет смысла отказываться от планирования, но нежелание вносить изменения в свой план может привести к катастрофе. Что касается перемен, то особенно трудным может оказаться то, что вы, возможно, тот самый человек, который когда-то с жаром отстаивал первоначальный курс. Вы, вероятно, собрали много логических обоснований и доказательств в его пользу. Возможно, вы отчаянно боролись против тех, кто предлагал иной курс. Поэтому, когда приходит время перемен, может показаться, что для того, чтобы исправить настоящее, вам нужно согласиться с тем, что в прошлом вы были не правы. Так, многие компании не могут справиться с крупными переменами, не избавившись от лидеров, которые проложили первоначальный курс. По той же причине многие политики отказываются вносить коррективы в свою позицию еще долгое время после того, как она утратила смысл. Это происходит не потому, что первоначальная позиция была неверна, а потому, что она не принесла пользы для дальнейшего развития и прозрений.

Я заметил, что Д. Р. не нужно подвергать сомнению прошлое и критиковать свой первоначальный курс действий, чтобы оправдать новые перемены. Он просто подчеркивает необходимость новых перемен для преодоления препятствий и овладения новыми возможностями. Я удивился: в мое мышление крепко въелось то, что перемены мотивированы критикой прошлого. Конечно, Д. Р. просто практиковал тот вид безоценочного осознания, эффективность которого я начал понимать в спорте.

Перемены не нужно рассматривать как диалектическое развитие между противостоящими силами, из которого выковывается некоторый синтез. Органические перемены

происходят иначе. В том, что ребенок начинает передвигаться сначала ползком, нет ничего неправильного. На самом деле, когда стадия ползания преодолевается наспех (чтобы ребенок начал быстрее ходить), пропускаются некоторые важные стадии развития мозга. Органические перемены следуют за естественными порывами Я 2, дорога может быть извилистой, как река, каким-то образом находящая путь наименьшего сопротивления по направлению к океану.

В течение нескольких лет я был свидетелем многих дискуссий о корпоративных переменах. Часто они происходят в контексте «черное или белое, все или ничего». Кто-нибудь предлагает новое направление, но при первом же появлении трудностей оно оспаривается и начинаются сомнения в действенности всего предложения.

Но перемены требуются всякий раз, когда выбирается новое направление. Неважно, насколько хорошо было продумано изменение основного курса, оно не может предусмотреть все. Поэтому перед началом новой перемены, когда неуверенность и риск принимают пиковые значения, Д. Р. рекомендовал бы предпринимать обратимые шаги. Затем, по мере роста уверенности в верности избранного курса, проще почувствовать уверенность в переменах, не отказываясь от направления.

Награда за то, что вы готовы внести изменения в процесс своих перемен, велика. Некоторые из наиболее успешных компаний стали такими только после того, как провели радикальные перемены в своих продуктах, средствах доставки, взглядах на потребителей и рынки или изменения в собственной внутренней организации и культуре. Самые сложные, но и самые мощные изменения компания может осуществить со своими «священными коровами» — теми людьми или представлениями, которые культура считает не подлежащими сомнению. В свои последние годы на посту

президента компании Coca-Cola Роберто Гоизуэта внес один из своих наиболее важных вкладов, систематически пытаясь выявлять всех «священных коров» в культуре и практике компании и бросать им вызов.

То же верно и для отдельного человека. Изменения допущений, которые мы даже не считали допущениями, часто открывают самые большие возможности. Например, в течение многих лет мне не приходило в голову, что у меня есть определение *работы*, которое можно изменить. Я также полагал, что, для того чтобы преподавать, мне нужно быть связанным с учебным заведением. Когда я избавился от этого представления, передо мной открылись богатые возможности, которые иначе я не смог бы даже предвидеть. Иногда значение имеет простое изменение определения работы, или того, для кого я работаю, или того, каков мой реальный вклад.

По иронии судьбы, сама перемена может стать «священной коровой». Я встречал некоторых руководителей и менеджеров, которые полагают, что если другие меняются, то и им тоже нужно это делать. Их посылка такова: перемены — это хорошо. Как говорит ДР, «непродуманные перемены дают непредсказуемые результаты». Такие результаты могут и не способствовать вашей мобильности. Они отвлекают вас от движения к целям и отнимают драгоценное время, энергию и ресурсы.

3. Будьте готовы вносить изменения в свой процесс изменений. Главное здесь — гибкость. Представьте себе дерево, крепко укоренившееся в земле, которое, тем не менее, остается достаточно податливым и сгибается под ветром, не теряя присущей ему устойчивости. Это наиболее человеческое из всех качеств — быть глубоко преданным тому, что верно и реально (внутренний «огонь»), оставаясь не связанным с конкретными изменениями, которые приходят и уходят.

Только в той степени, в какой мы пускаем корни в неизменяющуюся часть самих себя, мы способны быть по-настоящему гибкими и все же сохранять верное направление.

4. Сохраняйте ясность цели. Я глазам своим не поверил, увидев этот пункт в списке, который мне вручил Д. Р. «Сохраняйте ясность цели»? Как раз тогда, когда я вот-вот подойду к выводу, мне предлагают вернуться в начало? Но потом я понял, что в гуще действий и реакций, которые составляют большую часть работы, мы теряем из виду то, для чего мы прежде всего это делаем. Не только трудно помнить о цели нашей работы в целом, но даже, будучи вовлеченным в детали конкретного задания, легко потерять из виду то, почему порученное дело было изначально начато.

Когда я участвовал в теннисных турнирах на национальном уровне и на уровне штата, мой тренер обычно говорил мне, что цель в теннисе проста — выиграть последнее очко. Но это абсурдно. Если в этом действительно заключался смысл игры, то все, что вам нужно было сделать, — это найти соперника, который вам в подметки не годится. Это обеспечит вам успех в каждой игре. Но смысл заключается не в этом! Большинство людей выбирают соперников, которые играют так же или даже лучше. Плоха стратегия, если вы хотите выиграть последнее очко, но если вы хотите испытать удовольствие и научиться — это прекрасная стратегия. Мы признаем, что победа не единственная важная вещь. Но когда мы оказываемся на корте, в игре, это понимание трудно удержать в голове.

Цель участия в игре и цель игры — две разные вещи. Когда цель победы путают с причиной игры — учиться, наслаждаться преодолением, — в жертву может быть принесена мобильность. По этой причине хорошие руководители постоянно напоминают всем о главной цели, даже в гуще хаоса

всех текущих «срочных дел». Мудрый человек, который хочет оставаться мобильным, помнит о назначении вводимых им перемен.

Возьмите любое конкретное действие, которое вы выполняете на работе, и спросите себя: «Почему я это делаю?» Проследите, как первая же причина, которая пришла вам в голову, связана с первоначальной целью. Насколько просто вам сделать это? Насколько ясна связь? Каковы возможные последствия того, что вы забудете о главной цели при достижении промежуточных?

Однажды я провел этот эксперимент с группой сотрудников AT&T. Хотя следовало ожидать, что фокусом для каждого отдельного сотрудника будет «удовлетворение клиентов», большинство людей не могли сказать мне определенно, как работа, которую они выполняют, способствует воплощению этой миссии. Для некоторых почасовых работников это было проще, потому что они были ежедневно напрямую связаны с клиентами. Некоторые менеджеры подсчитали, что между ними и клиентами оказывалось от 10 до 15 посредников. Они обслуживали людей, которые обслуживали тех, кто в конечном итоге «удовлетворял клиента». Нетрудно было забыть о потребителе, просто выполняя свою работу. Другими словами, они теряли из виду главную цель, сфокусировавшись на промежуточных целях.

Действительно ли они пришли работать в AT&T, чтобы удовлетворять клиентов? Что было у них на уме: удовлетворение клиента или удовлетворение своих непосредственных начальников? Ни то ни другое. Никто из них не пришел работать, чтобы удовлетворять клиентов или начальство. Они пришли на работу, чтобы работать для себя и своей семьи — это причины, о которых часто забывают, а вместе с ними исчезает и конечное чувство цели всей этой тяжелой работы.

Почему же так важно помнить о главной цели при достижении малых? В конце концов, «работу» можно сделать и не помня о цели. Так в чем же разница?

Используя следующее определение «работа равна результатам минус вмешательство», вы, возможно, не уловите эту разницу. Но с точки зрения мобильности в этом-то вся разница и заключается. Цель задает и направление, и выполнение. Она также дает основу для самого важного обучения.

Ответ на этот вопрос возвращает нас к первоначальной концепции мобильности. Чего вы действительно хотите?

Возможно, вы просто рулите от зарплаты до зарплаты. Спросите себя, для кого эта зарплата. Может быть, вы скажете, что она служит качеству вашей жизни и жизни вашей семьи. Не правда ли, это ближе к вашей реальной цели работы? А если качество жизни есть реальное назначение работы, почему бы вам не подумать о нем и *во время* работы? Разве не стоит запомнить, что это то, чего вы хотите, в то время как вы преследуете какие-нибудь промежуточные цели, связанные с вашей работой? И как легко быть несчастным в то короткое время, когда вы не работаете, если вы работаете только ради качества жизни?

Организациям свойственно желать, чтобы все их сотрудники поддерживали их цели. Для этого они формулируют заявления с изложением своих миссий, разрабатывают стратегию выполнения этих миссий, придумывают корпоративные цели, служащие стратегии, и воплощают проекты, решая поставленные задачи. То есть цели, цели и еще раз цели. И сохранять ясность относительных приоритетов этих целей — одна из самых важных задач руководства организации.

При всех усилиях, вкладываемых сотрудниками в удержание фокуса на верных приоритетах, легко ли им помнить о своих собственных, индивидуальных приоритетах — не просто как о части работы в организации, а о том,

почему прежде всего они делают эту работу? Кто напомнит им об этом? Лишь редкий менеджер или руководитель видит в этом преимущество. Почти всегда отдельный работник должен напоминать себе об этом сам.

Существует коренное различие между целью *отдельного человека*, с одной стороны уравниения, и «корпоративной» миссией *организации*, стратегией, тактикой и целями — с другой. Разные люди по очень разным причинам могут делать очень похожую работу, и при этом между ними нет никакого конфликта, когда они работают вместе. Но их главные цели в конце концов поведут их в разных направлениях: направлениях их индивидуальной мобильности. Тот, кто работает из страха, будет двигаться к страху. Тот, кто работает, ощущая ответственность за свою семью, будет двигаться к семье. Человек, который хочет наслаждаться жизнью во время работы, будет двигаться к удовольствию.

В поисках дома-мечты. Моя сестра рассказала мне хорошую историю о том, как, двигаясь к цели, можно о ней забыть. Она и ее муж решили купить дом для своей растущей семьи. У каждого из них было свое представление об идеальном доме. Их поиски принесли только разочарование, они ходили от дома к дому и не могли прийти к согласию по вопросу о том, что им нравится. Они смотрели, обсуждали и спорили, но не могли согласиться. После нескольких бесплодных недель моя сестра поняла, что это не просто разница во мнениях и нежелание прийти к компромиссу, а неясность целей. «Прежде всего, почему мы ищем дом?» — спросила она себя. Ответ очевиден: «Мы ищем место, где смогли бы жить вместе как счастливая семья». Но мы не приближаемся к цели «счастливой семьи». Если мы будем продолжать в том же духе, то разведемся до того, как найдем место для счастья!»

Она сказала мужу, что хочет прекратить поиски, потому что их взаимоотношения значат для нее больше, чем дом. Это открыло ему глаза на иронию ситуации, и они оба решили бросить поиски. Через неделю им позвонил риелтор и сказал, что нашел «идеальный дом». Они посмотрели его, он им понравился и они купили его безо всяких осложнений. То, что казалось невозможным, когда цель была неясна, оказалось относительно простым делом, когда цель проявилась.

5. Поддерживайте синхронизацию движения и направления. Действия и цели должны всегда соответствовать нашему назначению. Но нельзя их путать с назначением или позволять им отвлекать от него. Это значит, что если я решил учиться и развиваться и это — часть моего определения работы, то мои действия и цели должны быть синхронизированы с этим решением. Я буду искать и принимать возможности, которые улучшают мои способности и понимание. Я продолжу следить за тем, чтобы мои действия соответствовали моему желанию развивать способности во время работы. Я буду опираться на приобретенный опыт и не стану избегать анализа ошибок, на которых я могу научиться.

То же относится и к моему решению получать удовольствие от работы. Я должен удерживаться от движения в сторону разочарования и перегрузки и двигаться к удовольствию. Большинство людей и компаний должны многому научиться, прежде чем смогут сказать, что у них есть такая мобильность.

В культуре, где ценится только результативность, всегда легко принести в жертву внутренние цели, удовольствие и рост.

Образ мобильности. У меня есть образ, который напоминает мне о ценности мобильности по сравнению с обычным

определением цели. Две машины — скажем, два «фольксвагена» — отправляются из Сан-Франциско в Чикаго. У обеих машин есть одинаковое время для того, чтобы доставить пассажиров на место назначения, и они прибывают в Чикаго одновременно. Но пассажир первой машины устал и измучен после долгой, утомительной поездки, а сама машина требует капремонта, прежде чем сможет снова отправиться в путь. У второго автомобиля путешествие было совсем не таким. Пассажир не только приехал отдохнувшим и довольным, но и сама машина работает еще лучше, чем до выезда из Сан-Франциско: выехала «фольксвагеном», а приехала «мерседесом». Обе машины выполнили поставленные задачи. Но одна приобрела бóльшие мощность и комфорт во время движения. Обе двигались, но только у одной из них была мобильность. На какой из них вам хочется покататься?

Некоторым этот образ кажется надуманным. Во время поездки не происходит заметного изменения характеристик машины. А у людей? Все мы — водители машин, которые способны увеличивать свои способности по мере движения вперед. Рост не только возможен, но и важен для нас. Но увеличение способностей без цели не имеет смысла. Работать свободно означает, что я расту в своей способности реализовать себя. Это означает, что я постоянно улучшаю свою способность наслаждаться жизнью — и когда работаю, и когда не работаю.

Осознание важности мобильности. Мобильность — это ключевая концепция учения о свободной работе. В течение многих лет я думал, что для того, чтобы добиться превосходства, достаточно заставить Я 1 умолкнуть и верить в то, что Я 2 сделает все возможное, чтобы учиться в процессе. У меня было достаточно доказательств того, что это работает в спорте, а также много оптимистичных историй профессионалов

из корпоративной среды. У меня были бесчисленные примеры самозабвенной игры в теннис и работы в «состоянии потока». Я по-прежнему верю в неосознанную мудрость Я 2, и мне по-прежнему нравится быть в состоянии потока, когда бы оно ни возникало, но нужно что-то добавить в уравнение, чтобы завершить его. Это что-то — мобильность.

Мобильность — это *осознанная* мудрость. Она означает не просто пребывание в состоянии потока, но и то, что вам нужно очень хорошо осознавать, *где* вы находитесь, *куда* вы движетесь и *почему*. В сущности, она означает *осознанную* работу.

Для того чтобы знать, что вы делаете и почему, нужно мыслить осознанно и постоянно держать это в памяти. Нужно проснуться и осознавать все, что происходит вокруг вас и актуально с точки зрения направления вашего движения. Работать неосознанно — все равно что быть пассажиром машины, не знающим точного места назначения и не имеющим осознанного выбора места поворота. В этом заключается разница между способностью двигаться или быть движимым. Человек, который признает важность мобильности, не удовлетворен пребыванием в *любом* состоянии потока, это должен быть *поток, избранный им*, движущийся в выбранном им направлении.

Мобильность этого вида может выпустить меня из «скиннеровского ящика» конформизма. Она превращает меня из дрессированного голубя, который реагирует на звуки и свет условностей, во взрослого человека, который свободно выбирает каждый шаг своего пути и может двигаться в любом направлении. Таким образом, ядро мобильности — это признание того, что вы полностью и недвусмысленно руководите своими действиями, ценностями, мышлением и целями, иными словами, своей собственной жизнью.

Большинству из нас осознание свободы выбора и последующее признание своей ответственности дается с трудом. Суть конформизма — перекладывание ответственности на других, то есть на общество, воспитание, среду, прошлые обстоятельства или события, на руководителя, человеческую натуру, а в наши дни и на гены. Это все равно что винить машину — у которой только шесть цилиндров, грязное ветровое стекло, побитый «задок», которой требуется замена масла, — за то, куда вы едете. Я не хочу сказать, что машины, которые мы ведем по нашей рабочей жизни, не требуют ремонта. Они часто требуют капитального ремонта и, конечно же, постоянного обслуживания. Но мобильность означает, что я не могу винить свою машину за то, куда она меня везет. Когда я чувствую, что начинаю ездить по кругу, мне нужно посмотреть, кто ведет машину. Может быть, я сижу на заднем сиденье и меня везет водитель, а я жалуюсь всем окружающим на пейзаж? Кого я сделал своим водителем? И почему?

Так что, если первым шагом во *Внутренней игре* будет признание того, что машина, которую вы ведете, способна двигаться, то вторым шагом будет осознание того, что она *ваша*, крепко взяться за руль и рулить. Направление всегда можно изменить, но нельзя добиться свободы на работе без принятия полной ответственности за выбор направления и за то, где вы находитесь.

В этом нет ничего нового. Но большинство из нас, включая меня самого, нуждаются в частых напоминаниях о нашей власти и ответственности в использовании своей мобильности. В следующей главе мы узнаем об инструменте, который помог мне и многим другим работать осознанно и не выпустить руль из рук.

Глава 7

Инструмент СТОП

Инерция неосознанной деятельности, направленной на результат, в лаконичной форме высмеяна в песне «Я спешу», которая была популярна в начале 1990-х годов в исполнении группы Alabama:

*Спешу, спешу, везде хочу успеть.
Бегу, бегу, и жизнь уже не в радость.
Мне просто надо жить и умереть
А я спешу,
Не знаю почему.*

На работе можно обрести мобильность. Но хотя это звучит интересно и привлекательно, сделать это не так просто. Пусть в мобильности и заключен потенциал любого человеческого существа, и, как я думаю, она согласуется с самой природой. Я 2, большинство из нас работают во внутренних и внешних средах, которые затрудняют мобильность.

Самое трудное — работать *осознанно*. Когда мы действуем сознательно, мы видим, что нам нужно не только достичь в срок своих целей, но и почувствовать при этом удовлетворение. Мы понимаем, что, выполняя порученную работу, важно испытывать удовольствие и учиться. Но в гуще разнообразных внешних воздействий, рутины и инерции нашей повседневной жизни на работе непросто действовать по-настоящему осознанно.

Внутренняя игра работы — это поиск способа работать, лучше осознавая, где вы, куда движетесь и почему. В этом сущность мобильности и ее отличие от конформизма. В этом

сущность Я 2. Поэтому и новое определение работы, и умение фокусироваться так важны. Все это связано с поиском места, где мы можем работать сознательно. Вот что нужно для того, чтобы работать свободно.

Инерция исполнения

Не всякое движение есть мобильность. Существует род деятельности, с которым большинство из нас хорошо знакомы и который не осуществляется с осознанным намерением или осознанной целью. Я назову его *инерцией исполнения*. Многие из нас в течение дня выполняют привычные действия, не задумываясь. Мы делаем это потому, что делаем так всегда. Я чищу зубы совершенно одинаково, каждый день, в одной и той же последовательности моих утренних действий. Ничего страшного. Есть много рутинных действий, не требующих сознательного подхода, и я часто с облегчением думаю о том, что мне не надо уделять им осознанное внимание. Проблема появляется, когда весь мой день становится серией рутинных действий или неосознанных реакций — когда все, что я делаю, я делаю в пассивном режиме («по умолчанию») — эта инерция автоматически овладевает мной, когда у меня нет осознанного выбора или я не помню своей цели. Пассивный режим в работе и мышлении развивает свою собственную инерцию. Слово *инерция* обычно относится к движению физических тел. Оно подчиняется законам причины и следствия, и выбирать тут не приходится. Бильярдный шар движется, потому что получил удар другим шаром, движущимся с определенной скоростью и направлением воздействия. Когда мы позволяем себе двигаться под действием такого реактивного импульса, мы действуем не как человеческие существа. «Я разозлился и сделал это из-за твоих слов» — это реакция «бильярдного шара». Здесь имеется в виду, что

движение не было связано с осознанной целью. Это неосознанное механическое поведение. Такой импульс вызывает движение, часто отчаянное, но не мобильность. Можно сделать многое, но не будет гарантии, что проект или человек добьются при этом успеха.

Можно привести много примеров такой инерции на работе. Возьмите любую ситуацию, когда кто-то указывает на возможность возникновения проблемы. Что такое реакция «бильярдного шара»? Не задумываясь об оценке того, заслуживает ли проблема внимания, мозг начинает вырабатывать и обсуждать возможные решения. Он начинает не только придумывать решения без мысли о цели, но и часто использует такой же привычный метод решения проблем, независимо от того, подходит ли решение в данной ситуации или нет. Инерция решения может быть настолько сильна, что для творческого мышления или стратегической перспективы почти не остается места. Когда совершена ошибка, какова общая инерция? Найти виноватого. А потом? Найти способ защититься или отвести обвинения. Когда кто-то высказывает мнение, нужно соглашаться или не соглашаться. На работе или на отдыхе мы ставим цели и забываем обо всем остальном, пока не достигнем их. Мы по-прежнему можем делать выбор, двигаясь по инерции, но часто забываем о цели, которая первоначально и привела нас к этой деятельности. Мы делаем, потому что таков наш пассивный режим, а не потому, что помним, почему мы это делаем.

Предположим, вас о чем-то просят на работе. Некоторые, подчиняясь инерции, автоматически говорят: «Нет. Нет времени». Другие, под действием инерции, автоматически говорят «да», не задумываясь о том, насколько это соответствует их приоритетам.

Посмотрим на инерцию вашего списка дел — вы ежедневно записываете то, что нужно сделать, расставляете

приоритеты, пытаетесь до конца дня вычеркнуть из списка все. День за днем вы копите проблемы, а потом пытаетесь сгрузить их, чтобы навалить на себя очередную груду дел на следующий день. В конце дня вы гордитесь тем, что удалось вычеркнуть из списка 149 пунктов. Все это можно сделать, даже не задумываясь о цели ни одного из этих действий. Вы только и знаете, что «это нужно сделать». Это инерция «делателя». Весь день вы делаете, делаете, делаете, делаете и делаете, называя это работой, приходите домой уставшим и неудовлетворенным, может быть, раздраженным, но все же почему-то гордитесь тем, что трудились не покладая рук. Может быть, вам и удалось отбиться от демонов еще на один день. Может быть, вы даже справились с кое-какими авралами. Но продвинулись ли вы к истинной цели своей работы? Получили ли вы от нее удовольствие?

«Мазерати» без тормозов? Некоторым кажется очень трудным замедлить свою мыслительную инерцию, особенно если было разрешено ускоряться. Наш мозг может легко стать очень дорогой машиной с мощным двигателем и акселератором, но плохими тормозами. Когда мы едем на адреналине, вырабатываемом постоянными кризисами, может быть очень трудно найти тормоз, а тем более нажать на него. Все же, когда вы ведете машину, способность остановиться зачастую так же важна, как и способность двигаться. Очень полезно иметь мысленный моторчик, который может сделать и то и другое и реагирует на желания водителя. Чем быстрее моя машина, тем важнее для меня знать, как остановить ее.

Самый главный инструмент — СТОП

Проблема с назначением каких-либо конкретных лекарств для лечения инерции исполнения заключается в том, что их можно использовать только в конкретных ситуациях, в которых они применимы. Они слишком многочисленны, чтобы их можно было запомнить, и обычно становятся заменой сознания и ясного мышления. Я предпочитаю единый инструмент, который называется СТОП. СТОП помогает человеку или группе отключиться от туннельного видения инерции исполнения, так, чтобы они могли восстановить мобильность и работать более осознанно.

Отступить назад от битвы на шпагах в долине

Мне нравится рассказывать о СТОПе, опираясь на такую аналогию. Инерция исполнения — это как бы часть сражения двух армий в XV веке в долине между двух гор. Пока вы активно бьетесь, ваш фокус очень узок. Вы полностью поглощены непосредственной опасностью и возможностями на расстоянии нескольких футов от вас. Может быть, вы воспринимаете только одного или двух потенциальных врагов или вашего товарища, который сражается неподалеку. Ситуация требует всего вашего внимания — и это понятно.

Теперь представьте, что вы на несколько минут вышли из боя и поднялись на близлежащий холм. С вами немедленно происходят две вещи. Во-первых, вы удаляетесь от опасностей и трудностей борьбы со всей ее физической и умственной напряженностью. Во-вторых, у вас изменилась перспектива. Теперь, с возвышения, вам удобно рассмотреть все, что происходит вокруг. Вместо нескольких воинов

вы можете окинуть взором весь свой отряд. С этой, более удобной, точки вы можете заметить, где требуется ваша помощь или где можно завладеть преимуществом, и соответствующим образом поменять тактику.

Если вы позволите себе сделать еще несколько шагов выше по склону, то обзор станет еще лучше — и, возможно, вы увидите *тактическую* ситуацию всей армии. А если подняться на вершину холма, вы сможете обозреть всю долину и бросить *стратегический* взгляд сразу на оба войска. Бóльшая отключенность и возвышенное положение над боем дают вам более широкую перспективу и возможность сделать более продуманный выбор. Если вы решите, что сражение стоит свеч, вы сумеете определить, где вы можете внести свою лепту, и снова вступить в бой с ясностью и обновленным чувством цели.

Тысячи менеджеров из множества разных компаний признали, что СТОП стал для них незаменимым приемом эффективной работы. Один менеджер назвал его «инструментом инструментов», потому что, как он сказал, «СТОП помогает все время помнить о применении всех остальных приемов в вашем арсенале». Первый раз я услышал о СТОПе от своего друга-руководителя (Д. Р.). В его представлении СТОП означает следующее:

Step back (Сделай шаг назад)

Think (Подумай)

Organize your thoughts (Организуй свои мысли)

Proceed (Продолжай)

Сделай шаг назад (Step back). Сделать шаг назад означает отдалиться на некоторое расстояние от того, чем вы в данный момент заняты. Отделиться от инерции действий, эмоций и мыслей. Отступить и собраться с мыслями. Найти место

баланса и устойчивости — место, где вы можете ясно, творчески и независимо думать.

Кратковременные СТОПы. СТОПы могут иметь любую продолжительность. Краткий СТОП может длиться не более пары секунд. Например, вы работаете за своим столом, вдруг звонит телефон. Рука непроизвольно тянется за трубкой. Двухсекундный СТОП позволит вам спросить себя, действительно ли вы сейчас хотите отвечать на звонки. СТОП не предполагает правильного ответа, он просто дает вам возможность снова «сесть за руль». СТОПы средней продолжительности дают время на размышление и оценку ситуации, прежде чем вы перейдете к действию. Вопреки популярной рекламе «Просто сделай»*, «просто делание» без передышки на рассмотрение вариантов и последствий обычно заканчивается массой «просто расхлебывания». И время от времени вы можете делать большой СТОП, чтобы дать себе шанс посмотреть на проблемы со стратегической точки зрения. Например, эта книга является приглашением к СТОПу и стратегической оценке того, что вы думаете о своей работе или любой другой стороне своей жизни.

Вот еще примеры СТОПов краткой и средней продолжительности.

- В любой ситуации, связанной с общением, остановитесь, прежде чем говорить. Все ли, что приходит вам в голову, достойно высказывания вслух? СТОП позволяет нам просканировать наши мысли и оценить их содержание, своевременность и точность. Не нужно усваивать и все, что мы слышим. Воспользуйтесь СТОПом как фильтром, чтобы разделить, что нужно, а что не нужно принимать близко к сердцу.

* Just Do It! — рекламный слоган компании Nike. *Прим. пер.*

- Вы приходите на работу и видите на столе некоторые бумаги, с которыми вы еще не разобрались. Не тянется ли ваша рука к ним автоматически, или вы остановились, чтобы сначала обдумать приоритеты на сегодняшний день, самые важные из которых, возможно, не так очевидны, как эти бумаги?
- Коллега начинает жаловаться. Вы знаете, что он любит жаловаться, но никогда ничего не делает для решения проблемы. Он просит вас согласиться с его жалобой. Останавливаетесь вы или сразу высказываете свое мнение, не подумав, хотите присоединиться к нему или нет?
- Вы чувствуете нагрузку и стресс от работы и понимаете, что в таком состоянии не можете эффективно работать над порученным заданием. Вы понимаете, что делаете мелкие ошибки. Делаете ли вы перерыв или «ломитесь напролом»?
- Коллега задает вам вопрос. Еще до того, как она закончит, ваш мозг уже приготовил ответ на вопрос, который, как вы *думаете*, она задает. Срывается ли ответ с ваших уст до того, как она завершила свою речь, или вы останавливаете умственную инерцию, чтобы выслушать все, о чем она спрашивает, и продумать свой ответ?

СТОП — СТАРТ — СТОП. Сколько раз в течение дня вам приходится прерывать то, что вы делаете, чтобы начать что-то другое? Вы, возможно, даже прекращаете делать что-то важное ради более срочного, но менее важного дела. Если я двигаюсь по инерции, свойственной Я 1, то каждое вторжение приводит к автоматической раздраженной реакции, а вместе с ней и к потере сознательной мобильности.

Альтернатива заключается в том, чтобы сначала остановиться и сделать осознанный выбор: стоит ли отвлекаться от того, чем вы заняты, и если да, то когда. Этот СТОП не устраняет последствий прерывания, но позволяет мне сделать выбор, который снимет раздражение и даст чувство свободы и радости, потому что мои руки останутся на руле моего рабочего дня. Если я решу отвлечься, чтобы сделать что-то еще, я сделаю небольшой СТОП, чтобы осознанно «закрыть» предыдущее дело и сориентироваться на цель и контекст следующего. Чувство завершенности каждого дела и осознанное решение о следующем освобождает мозг от накапливающегося бремени незаконченных дел. В этом и может заключаться разница между приносящим удовлетворение днем сознательного выбора и утомительным днем ненужных прерываний. Вам нужно понять, что не надо держать в голове незаконченное, вы можете отложить эти дела в сторону, зная, что они подождут, пока у вас не появится возможность снова приняться за них.

Вот, например, какие выгоды сулит прием СТОП — СТАРТ — СТОП.

- Больше признания завершенных дел.
- После работы вы уносите домой меньше забот.
- Вы чаще делаете осознанный выбор.
- Вы чувствуете себя бодрее и энергичнее во время и после работы.
- Больше инноваций.
- Более ясное ощущение цели и приоритетов.
- При необходимости — больше осознанных перемен.
- Вы помните свою учебную цель.
- Проверка уровня чувств — удовольствия, стресса, усталости.

- Вы вспоминаете о забытых обязательствах.
- Вы решаете, не нужен ли более длительный СТОП.

Выгод много. Но как же вам научиться извлекать их?

Колокол СТОПа. Не так давно я объяснял, что такое СТОП, одной женщине, которая время от времени отправляется на послушание в монастырь (длительный СТОП), где у всех есть разные задания, которые нужно выполнить в течение дня. Через произвольные промежутки времени звонит колокол, напоминая всем, что нужно сделать перерыв на две минуты. Никаких дополнительных инструкций — просто прекратить работу.

— Сначала труднее всего было ни с того ни с сего прекратить работу без всякой на то причины, — сказала она.

— Что же здесь трудного? — спросил я с несколько наигранной наивностью.

— Мне не нравился этот колокол, — ответила она, скорчив гримасу. — Я терпеть не могла останавливать свой рабочий порыв — особенно по чьей-то просьбе. Но в течение этих двух минут мы могли перевести дыхание, сосредоточиться и вскоре поняли, что наше осознание улучшилось, как и оценка по достоинству той работы, которую мы делали. И мы начали относиться к этому как к самой трудной, но наиболее благотворной обязанности из тех, которые мы выполняли.

Краткие СТОПы не требуют больших затрат времени, но вознаграждаются сторицей. Каждый из них напоминает вам о том, что вы не жертва инерции исполнения, вы можете остановиться, подумать и снова приступить к делу по своему выбору. Это ценная привычка для любого человека, стремящегося работать осознанно.

Создание пространства для мысли. Может оказаться полезным создание явной физической и ментальной среды, благоприятной для размышлений или стратегического мышления. Вы можете выбрать какой-нибудь стул или какую-то комнату, любую среду, куда вы сможете периодически наведываться. Это помогает замедлиться и готовит вас к осознанной мысли и размышлению. Это и есть создание пространства для мысли.

Пространство для мысли должно быть в должной мере отделено от умственной и эмоциональной инерции исполнения. Представьте себя *в кресле капитана*, из которого вам открыты все важные элементы ситуации. Вы — капитан Керк* своего космического корабля. У вас есть весь ваш человеческий потенциал и сенсорное, умственное и эмоциональное богатство, а также все ваши развитые качества и способности. Представьте себя в центре управления, где у вас есть также оборудование для наблюдений. С его помощью вы можете «приблизить» любую ситуацию и рассмотреть ее детали или наоборот — «отодвинуть» ее, чтобы увидеть всю картину. Вы узнаете о многих других человеческих ресурсах, доступных вам для получения дополнительной информации, опыта или поддержки. Из этого кресла вы обозреваете все события, отделившись от целостности корабля и его миссии, самого себя и своей задачи.

Мой друг Алан Кэй, которого часто называют одним из отцов персонального компьютера, — мыслитель высшего порядка. Он часто говорит своим слушателям: «Точка зрения достойна 80 пунктов IQ». Пространство для мысли есть способ определения точки, где вы сможете размышлять и пользоваться благами разнообразного добавленного интеллектуального богатства, которое попадает к вам на пути.

* Герой американского сериала «Звездный путь» (Star Trek). *Прим. ред.*

Подумай (Think). Остановка инерции мысли, чтобы подумать, может показаться парадоксом, но здесь нет ничего парадоксального. Это переключение рычагов мышления, отключение мысли, чтобы или отдохнуть, или перейти на другой уровень мышления.

Ниже приведены вопросы, которые, как мне кажется, очень полезны для того, чтобы сфокусировать силы мысли и напомнить себе об элементах мобильности. Эти вопросы — отличная отправная точка, после того как вы уже определили свое пространство для мысли:

- Чего я или мы пытаемся достичь?
- Какую цель мы преследуем?
- Какой повестки дня мы придерживаемся — откуда она у нас?
- Каковы приоритеты?
- Нужны ли перемены? В направлении? В определении?
- Синхронизировано ли движение с направлением?
- Каковы возможные последствия?
- Каковы критически важные переменные?
- Чего не хватает?
- Является ли проблема, над которой я работаю, реальной?
- Чего я действительно хочу?
- Что поставлено на карту?
- Нравится ли мне работа? Двигаюсь ли я удовлетворительно?
- Как это выглядит с точки зрения других участников?
- Какие допущения я делаю?

- К каким ресурсам из тех, что я пока не использую, я мог бы обратиться?
- Каково мое преобладающее отношение?

Неплохо было бы поместить вопросы, которые помогают вам, где-нибудь на виду на рабочем месте. Многие менеджеры нашли применение СТОПа полезным и повесили на своем рабочем месте красный знак «Стоп». Такие напоминания полезны для сохранения осознанности и мобильности.

Организуй свои мысли (Organize Your Thoughts). Мышление необязательно протекает совершенно организованным образом. Всегда есть необходимость упорядочить мысли, прежде чем продолжать, особенно во время более длительных СТОПов с творческим обдумыванием решения проблемы или стратегическим планированием. Но организация — это ваш шанс собраться с мыслями, сделать план более связным, рассмотреть приоритеты и наметить последовательность действий. Эту подготовку необходимо провести, прежде чем снова схватиться за шпагу и сойти с пространства для мысли в гущу боя.

Продолжай (Proceed). Если вы хотите действовать, вы не останетесь на вершине холма. Определенно, наступило время покинуть пространство для мысли, и это происходит тогда, когда мозг освежен и прояснен. Когда ясны цель и последующие шаги и вы чувствуете себя более связанным с самим собой и своими мотивами, вы уже готовы вернуться к работе. Вы продолжаете действовать до тех пор, пока ясность не исчезнет и вам опять не понадобится отдых.

Сопротивление СТОПам

Ожидать сопротивления применению СТОПа следует от вас самих и других членов вашей команды. Самое сильное сопротивление будет исходить от инерции исполнения. Если вы человек действия, то сопротивление СТОПу будет вполне естественным. Однако чем более вы ненавидите СТОП, тем важнее он для вас. Иногда я думаю, что это часть природы Я 1 — быть постоянно действующей думающей машиной (в режиме NONSTOP), всегда готовой пережевывать что-то. Однако также верно и то, что лучшие, творческие мысли обычно приходят, когда наше мышление спокойно и относительно расслабленно, и часто появляются, когда их меньше всего ждешь. Поэтому многие творческие люди держат у постели или в ванной комнате блокноты.

Но есть и более глубокая причина сопротивления СТОПам. Когда вы делаете несколько шагов назад, вы начинаете лучше осознавать. Это все равно что включить свет в темной комнате. Вы видите то, что, возможно, вам и не хотелось бы видеть. Ваши собственные ошибки становятся заметнее, как и препятствия, наличие которых вы отрицали или в себе, или среди членов команды. Я 1 — это часть нас, которая, вопреки своей оценочной природе, радуется тусклому свету, когда кое-что остается скрытым и за это никто не берется. Трудно допустить, что мы иногда предпочитаем темноту свету, но это распространенное явление — периодически оказываться при слабом свете неполного осознания.

Кроме того, СТОП может потребовать времени, а все мы знаем, что времени нам не хватает. Но недостаток времени — это не причина для того, чтобы игнорировать СТОПы, это наиболее часто используемая рационализация. Любой человек, когда-либо использовавший СТОП, понимает, что для него требуются минуты, а экономит он часы. И все

же мы сопротивляемся СТОПу, когда он нужнее всего. Единственный способ действительно понять, когда его использовать, — начать применять его.

Когда применять СТОП

Однажды вице-президент одной компании, рассказывая мне о том, как СТОП изменил его жизнь, сказал: «Единственная проблема состоит в том, что когда он мне нужен больше всего, я забываю применить его». Я приведу восемь ситуаций, когда СТОП может быть наиболее полезен для осознанной работы.

1. СТОП в начале и в конце каждого рабочего дня. Природа сама дает время для СТОПов в начале и в конце дня, а многие культуры признают также ценность полуденного перерыва. Я советую вам дать себе возможность сделать шаг назад, по крайней мере три раза в течение дня, и подумать о том, что важно для вас, пусть даже это будет всего несколько минут.

Начало дня со СТОПа позволит вам осознанно работать в течение дня. Сон — естественный способ «сделать шаг назад». Между временем пробуждения и началом дневных забот у вас есть редкая возможность оценить, что для вас важно, по крайней мере в этот день.

Если я не уделю несколько минут тому, чтобы установить в это время приоритеты, то, несомненно, какие-нибудь еще более срочные проблемы будут управлять моим днем. Это время, когда я могу вспомнить, что это моя жизнь, признать свою мобильность и соприкоснуться с направлением, которое исходит из моего ощущаемого желания. Мне важно сделать это до того, как мозг нырнет в решение проблем и в мысли обо «всем, что нужно сделать сегодня». Во время этого

СТОПа я делаю пометки, чтобы обратиться к ним во время следующих СТОПов в течение дня. Может быть полезным провести этот СТОП где-нибудь не на рабочем месте. Пройдитесь немного или выпейте кофе. Что бы вы ни выбрали, пусть это будет среда, свободная — насколько это возможно — от отвлекающих факторов.

Делайте СТОП раз или два в течение дня, чтобы понять, как вы справляетесь с первоначальным набором приоритетов; это позволит вам вернуться к нужному курсу, внести изменения или вспомнить вашу цель.

СТОП в конце рабочего дня может быть так же ценен, как и в начале. Первый шаг — принять четкое решение о том, когда вы заканчиваете рабочий день. Если вы решили, что он заканчивается на рабочем месте — обычно это разумное решение, — то, уходя, закройте за собой дверь так, чтобы не унести домой работу, хлопоты, ответственность и разочарование — в портфеле или в голове. Цель этого СТОПа — полностью завершить ваш рабочий день, чтобы вы могли вполне отдалиться своей нерабочей жизни. Если вы решили брать работу домой, заранее подумайте, сколько времени вы ей уделите и когда. Практикуйте СТОП — СТАРТ — СТОП. Не давайте работе захватить остальную вашу жизнь, потому что она так и сделает, если вы ее не остановите.

Сделайте своей учебной целью взгляд на прошедший день и «разбор полетов» (дебрифинг). Что было достигнуто? Что прошло не так? А что удалось? Какие выводы можно сделать? Этот СТОП требует некоторого мужества. Одно дело смотреть на начинающийся рабочий день и думать о том, что вы собираетесь делать, но совсем иное — осознать разрыв между тем, на что вы надеялись, и тем, что вам удалось на самом деле. Чтобы воспользоваться преимуществами этого СТОПа, не позволяйте критику Я 1 проникать в ваше пространство для мысли. Практикуйте безоценочное осознание.

Взгляд на то, что в конце дня «бросается в глаза», может повысить качество следующего дня, позволяя Я 2 показать свое волшебство, выбирая важное и требующее внимания.

Заключительная мысль по поводу ежедневных СТОПов: поделитесь приемлемым содержанием этих СТОПов с коллегами, супругами или партнерами — это может помочь укреплению взаимоуважения и сотрудничества. Это также даст всем участникам обновленное чувство цели и большую возможность мобильности.

2. СТОП в начале и в конце каждого рабочего проекта.

Можно с уверенностью сказать, что в начале любого проекта, большого или малого, команда или отдельный человек должны делать СТОП. Но обычно возникает такой порыв действовать, что время для планирования и исследования сокращается. В среде, ориентированной на исполнение, этапы мобильности игнорируются, и работа идет обычно в неосознанном, пассивном режиме ведения бизнеса. Ценить действие необходимо, но не за счет благоразумной предусмотрительности. Последствия отказа от СТОПа означают больше действий, чем это необходимо, а также ошибки, требующие дополнительных действий и времени для исправления. Осознанная работа нацелена на достижение желаемого места назначения с наименьшим возможным действием, а не наоборот.

СТОПы в начале проекта — это время для сбора нужной информации, рассмотрения альтернативных решений и стратегий и оценки имеющихся ресурсов. Эта деятельность часто считается ненужной. Сомнение в первоначальных допущениях проекта или в том, как проект может или не может быть синхронизирован с целью, или в том, как он соотносится с другими текущими проектами, также считается «думанием», а не реальной работой.

Чем больше и важнее проект, тем важнее отступить на шаг, чтобы увидеть перспективу. Нужно в должной мере обдумать альтернативы и последствия, организовать эти мысли в план, а план должен включать способ внесения в него дальнейших изменений.

СТОПы в конце проекта позволяют вам завершить его, отметить достижения и рассмотреть выводы, которые могут оказаться полезными для будущих проектов. Спортивные команды обычно проводят такой вид «разбора полетов» (дебрифинга) и часто внимательно изучают видеозаписи индивидуальных и командных выступлений, чтобы максимизировать обучение. В большинстве рабочих сред, когда люди чувствуют, что на проект потребовалось больше времени, чем ожидалось, они полагают, что у них нет времени или духа для «разбора полетов». Они не понимают, что проект потребовал больше времени, потому что они недостаточно усвоили уроки предыдущих проектов. Хороший «разбор полетов» может сэкономить экспоненциальное количество времени для будущих проектов. Самое сложное — развить такую привычку перед лицом инерции, заставляющей продолжать и хвататься за то, что стоит на очереди.

3. СТОП для осознанных перемен. Происходит нечто неожиданное, появляется новый факт, непредвиденная возможность или проблема, требуется изменение плана. СТОП для перемен создает пространство для осознанного выбора вместо рывка вперед с первой мыслью, которая приходит в голову. Трудно оценить необходимость в изменениях, двигаясь по инерции исполнения. Обычно изменения вносят только ради них самих. Легко внести изменения, если они кажутся привлекательными, но это может оказать катастрофическое воздействие на другие элементы системы. Нетрудно игнорировать необходимость СТОПов для проведения

перемен, объясняя это нехваткой времени, связанностью первоначальным планом, неуверенностью в правильности курса, стрессом и усталостью. Все это стимулирует неосознанную инерцию, которую СТОП помогает преодолеть.

СТОПы для перемен можно использовать для внесения в план небольших поправок или серьезного изменения направления. Иногда они начинаются не из-за изменений во внешней среде, а из-за возникновения новой идеи по поводу повышения качества процессов или результатов.

Вот несколько вопросов, которые могут помочь сфокусировать мысль для такого СТОПа.

- Это случайная перемена или целенаправленная?
- Что управляет предлагаемыми изменениями?
- Перевешиваются ли затраты выгодами?
- Способны ли и готовы ли участники провести эти изменения?
- Рассматривались ли альтернативные изменения?
- Синхронизированы ли предлагаемые изменения с направлением?
- На кого или на что повлияет это изменение?
- Какие коммуникации необходимы?
- Каковы лучшее время, место и средства для этих коммуникаций?
- Чему можно и следует научиться, прежде чем пытаться провести эти изменения?

СТОПы могут быть использованы не только для изменений в планах действий, но и для изучения допущений или критических определений, используемых в работе.

Известный бизнесмен Роберт Вудрафф, который был президентом компании Coca-Cola с 1923 по 1949 год, хотел изменить отношение к потребителям у персонала, занимающегося продажами. Он хотел, чтобы они были меньше настроены на продажи, а больше — на обслуживание. Для того чтобы инициировать эту перемену, он придумал СТОП, который стал знаменитым. Он собрал отдел продаж и уволил всех. Затем он объявил, что нанимает людей для работы с клиентами начиная с завтрашнего дня и что всех их приглашают подать свои документы. То, что хотел сделать Вудрафф, — это не только новая стратегия продаж, но и новый способ посмотреть на себя и свои роли. Он придумал новое определение продаж. Простая, но глубокая перемена такой природы, будучи переменной контекста, может автоматически спровоцировать тысячи изменений в поведении и отношении.

СТОПы для перемен — это возможности не только для рассмотрения необходимых перемен, но и для того, чтобы избавиться от устаревших способов работы. Вудрафф, как и все хорошие менеджеры, знал, что самое трудное в переменных — это не столько обучение новым видам поведения, сколько отказ от старых. Провал большинства перемен связан с отсутствием осознания пассивных режимов (неосознанная инерция), управляющих текущей практикой. Трудно осуществить перемены, если вы плохо представляете себе, как действуете в настоящем. Главный урок *Внутренней игры* для тенниса и гольфа заключался в том, что, как только вы начинаете осознавать текущее поведение или модели мышления, перемены становятся относительно несложными.

4. СТОП для обращения к ошибкам. Лучшие люди делают ошибки, и ошибки могут быть дорогостоящими. Они также могут стать важным учебным опытом. Конечно, приятно

предвидеть ошибки и уметь избегать их, если возможно, но самые большие проблемы возникают, когда ошибки даже не признают. Если рабочая среда слишком критична к ошибкам и людям, которые их совершают, то вероятность того, что ошибки заметят и отреагируют на них, мала. Когда я был офицером на флоте, среди младших офицеров было принято скрывать от старших свои ошибки. Избежать плохой оценки или выволочки было гораздо важнее, чем поддерживать эффективность функционирования корабля, и порой это даже перевешивало соображения безопасности. В корпорациях я обнаружил похожую изобретательность в ситуациях, когда дело доходит до игнорирования и сокрытия ошибок, как связанных с работой, так и межличностных.

Ценность создания безоценочной рабочей среды заключается в том, что ошибки можно увидеть и справиться с ними, когда они случаются. Когда под угрозой оказываются задание или целостность команды, можно устроить и аварийный СТОП.

Вот некоторые вопросы, которые могут быть использованы для фокуса аварийного СТОПа.

- Какая задача привела к ошибочному действию, событию или результату? Пример: ошибка заключалась в том, что Том не передал некоторую часть информации Марте, из-за чего Марта неправильно представила что-то важному клиенту. Обязательство, на основании которого оплошность Тома посчитали ошибкой, основывалось на решении команды информировать друг друга и представлении о том, что все члены команды отвечают за удовлетворение потребителей. Памятование об этом способствует тому, чтобы ошибка стала возможностью для каждого участника вновь подтвердить это обязательство.

- Кто принимает ответственность за ошибку? В оценочной рабочей культуре одной из любимых и самых дорогих игр Я 1 является игра «вина — заслуга». Цель игры — взять на себя как можно меньше вины за то, что получилось не так, и как можно больше заслуг за то, что получилось хорошо. Эта игра требует времени и лишает участников возможности использовать множество мозговых клеток, которые могли бы повысить мобильность. Вместо того чтобы играть в эту игру, можно использовать аварийный СТОП, для того чтобы каждый *тщательно* рассмотрел именно ту роль, которую он сыграл в ошибке. Цель здесь заключается не в том, чтобы как можно сильнее обрушиться на виновного, а чтобы сделать более точные выводы из ошибок и должным образом распространить их. Например, Том мог бы понять, что ошибка из-за того, что он не информировал Марту, была конфликтом приоритетов, который нужно было разрешить. В свою очередь, Марта поняла бы, что она могла бы быть более инициативной в плане получения необходимой информации от Тома.

В чем же была *настоящая* ошибка? Часто ошибка вовсе не является таковой. Настоящей ошибкой могли быть несколько причинно-следственных шагов, совершенных перед тем событием, которое в конце концов было обнаружено. Аварийный СТОП можно использовать для изучения истинной причины явной ошибки, и это превосходная возможность для обучения. Например, СТОП мог бы показать, что Том и Марта перегружены работой и если они оба не сделают передышки, то будут работать непродуктивно и могут совершить другие ошибки. Другой сценарий состоит

в том, что относительно небольшая ошибка может предупредить очень серьезную, которая вот-вот произойдет. Том, возможно, был близок к потере клиента, с которым работал, и он использовал отсутствие общения с Мартой, чтобы избежать этой реальности. Если вы не желаете скрывать «маленькую» ошибку, то аварийный СТОП можно использовать для того, чтобы предотвратить потенциальную серьезную ошибку.

5. СТОП для исправления неверной коммуникации. Если нет адекватного общения или если имела место неверная коммуникация, то следует устроить коммуникационный СТОП. Я спрашивал тысячи людей о том, что они считают самой большой проблемой, с которой они сталкиваются на работе. Недостаточная коммуникация — вот, пожалуй, наиболее распространенный ответ. Старшие менеджеры говорят, что их не слышат менеджеры среднего звена, почасовые работники утверждают, что их не слышат начальники, менеджеры среднего звена думают, что их не слышат ни старшие руководители, ни младшие менеджеры. Конечно, каждый считает, что именно он говорит ясно, но никто не воспринимает сказанное им правильно.

Неверная коммуникация разрушает доверие. Коммуникационный СТОП дает всем возможность отступить от проблемы, которая была спровоцирована прежде всего неверной коммуникацией, несколько отдалиться от ее последствий с эмоциональной точки зрения, установить некоторые правила относительно того, как не ввязаться в игру «ищи виноватого» и создать среду для прямого и тактичного общения.

Вот некоторые вопросы, которые помогут сфокусировать коммуникационный СТОП.

О говорении

- Что я действительно хочу сказать? Кому?
- Синхронизировано ли то, что я хочу сказать, с моей целью?
- Какого рода эта коммуникация — отчет, мнение, предложение, жалоба, выражение чувств, откровение, обратная связь?
- Какие допущения или скрытые сообщения лежат в основе того, что я говорю?
- Как может слушающий интерпретировать то, что я хочу сказать? Чего можно ожидать?

О слушании

- Какова идея сообщения?
- Каковы чувства сообщения?
- Что я хочу услышать?
- Какого рода ответ от меня ожидается?

6. СТОП для обучения или коучинга. Учебный СТОП можно устроить самостоятельно или с коуч-консультантом. У спортсменов принято делать СТОП во время соревнований ради обучения или общения с тренером. Эти остановки, называемые тайм-аутами, очень редки в культуре бизнеса. В результате там существует менее осознанная практика навыков и менее эффективное развитие способностей человека и команды.

Относительно простой способ активации учебной стороны треугольника работы — формализация таких СТОПов. Иногда требуется одно мгновение перед началом работы, чтобы задать себе вопрос, который сфокусирует обучение. Когда такие СТОПы берутся за правило, коуч-консультант может выполнить свою функцию меньше чем за минуту.

Это может быть просто вопрос или предложение критически важной переменной для фокуса внимания.

Очевидно, что бывают ситуации, когда требуются более длительные СТОПы, длительные беседы с коуч-консультантом, семинары или тренинги вне офиса. Но, как я уже говорил, самый лучший семинар — это ваш рабочий день, и все, что вам нужно, чтобы превратить его в ценный опыт, — это записаться на него как студенту. Сделать это так же просто, как и провести три учебных СТОПа: один в начале задания или проекта, второй — на полпути и третий — для «разбора полетов» после проекта. Мы еще поговорим о СТОПах для обучения и общения с коуч-консультантом в следующей главе.

7. СТОП для отдыха. Перерывы, или СТОПы для отдыха, отличаются от других тем, что после того как вы прекращаете работать и отступаете, не нужно ни о чем думать или организовывать. Смысл заключается просто в отдыхе и возможности для мозга и организма в целом восстановиться. Если вы сидели за работой, неплохо было бы встать и дать телу шанс размяться и подвигаться. СТОПы для отдыха не обязательно должны быть длинными. Частые одноминутные передышки могут творить чудеса, но больше распространены как раз более длинные — обычно это редкие перерывы для кофе или обеда. Но для того чтобы перерыв был СТОПом, он действительно должен быть посвящен отдыху. Если во время своего СТОПа вы увлекаетесь разговором о работе, это не считается. Это означает, что вы по-прежнему работаете и у вас еще не было перерыва.

Ценность СТОПов для отдыха очень недооценивается в культурах, ориентированных на исполнение и результативность. Такие перерывы кажутся противопоставленными результативности. Но СТОПы для отдыха существенны

для мобильности и оптимальной работы. При правильном применении они на самом деле помогают людям эффективнее использовать свое время. Конечно, ни у кого «нет времени» для перерыва на отдых. Именно тогда, когда вы думаете о том, что у вас нет времени отдохнуть, СТОП для отдыха является самым главным. Именно тогда, когда мозг работает с большой нагрузкой и не получает шанса для отдыха, вероятность ошибок наиболее высока. Время, которое потребуется для исправления таких ошибок, вероятно, будет гораздо большим, чем сумма всех перерывов на отдых. Так что дело сводится к выбору того, как использовать свое время. СТОПы для отдыха не только оптимизируют ваши рабочие способности, но и напоминают вам о том, что именно вы распоряжаетесь своим временем, а не «давление извне».

Работа, свободная от стресса. Некоторые специалисты считают, что стресс на рабочем месте — это позитивный и необходимый фактор. Я никогда не понимал, на чем основана эта точка зрения. Традиционное и здравое значение слова *стресс* подразумевает давление, оказываемое на организм, которое вызывает его напряжение или расстройство. Стресс вызывает огромные перемены в нашей нервной системе, известные как реакция борьбы или бегства*. Медицинские исследования говорят нам о том, что, когда на рабочем месте постоянно включается «механизм борьбы или бегства», он предъявляет огромные требования ко всем системам организма, включая иммунную систему. Работа в таком состоянии в течение

* В 1920-х годах американский физиолог Уолтер Кеннон описал, как организм справляется со стрессом, назвав этот механизм «реакцией борьбы или бегства». В момент стресса в кровь выбрасываются адреналин, норадреналин и кортизол, что приводит к увеличению частоты сердечных сокращений, учащению дыхания, росту артериального давления и снижению кровотока, благодаря чему вырабатывается энергия, необходимая для защитной реакции организма в момент опасности — либо бегства, либо борьбы. *Прим. ред.*

длительного времени не только подразумевает большой риск физических болезней, но и угрожает нашим высшим умственным способностям. Хорошо описано, что мозг в состоянии стресса делает меньше, работает не так творчески и развивает туннельное видение (или суженное осознание). Ничто из этого не способствует мобильности, достижению внешних целей или поиску способов работы, приносящих удовлетворение. Также хорошо известно и подтверждено опытом многих людей, что самые творческие идеи возникают во время отдыха, когда их меньше всего ожидают, — например, в душе или на прогулке.

Я работаю в группе с двумя медиками, которые изучают взаимосвязь между заболеваниями и стрессом. Они говорят, что обнаружено еще больше подтверждений этой взаимосвязи и что то давление, которое их пациенты испытывают на рабочем месте, воздействует на иммунную систему и делает человека более подверженным ряду распространенных заболеваний. Их исследования показывают, что многие люди, находящиеся в условиях стресса, не осознают этого. Беспокойство и соответствующий выброс адреналина, который испытывает организм, не позволяют людям почувствовать более слабые сигналы своего организма. Постоянно подавляя сигналы организма о необходимости отдыха, мы вскоре теряем способность признавать эти сигналы вообще. Пациенты удивляются тому, что оказались на грани истощения в результате отказа физических или умственных функций. Предотвращение таких уровней стресса включает многое из того, что мы обсуждали в этой главе: умение распоряжаться своей работой, осознавать свой организм, а также степень требований и забот, которые вы принимаете на себя, и частые, настоящие перерывы.

Стресс в рабочей среде я определяю как давление или силу, которые угрожают балансу или внутренней стабильности

работающего. Когда подвесной мост или какая-нибудь из его опор находятся под избыточным давлением или напряжением, он может потерять прочность и обрушиться. Для меня мобильность означает работу без стресса. Я не вижу необходимости приспосабливаться к стрессу или управлять им. Стресс — это сигнал о том, что я больше не управляю движением работы. Кроме того, работаю я в условиях ограниченного времени или нет — а обычно это именно так, — я работаю лучше и более осознанно, если не испытываю стресса. К тому же это гораздо приятнее. По моему опыту, самый вредоносный стресс исходит от Я 1. Я 2 не требует стресса, за исключением тех редких случаев, когда ему нужен адреналин и другие гормоны, чтобы справиться с временной чрезвычайной ситуацией. Люди, которые отдают бразды правления Я 1, работают в состоянии постоянной чрезвычайной ситуации и не верят, что могут что-либо сделать без этого. Это убеждение распространяет сознание стресса на членов команды, и в результате его уровень повышается. У вас мало возможностей управлять стрессом тех, кто находится вокруг вас, или их поведением, вызывающим стресс, но вы можете обещать себе держать голову в холоде, быть собранным и действовать осознанно. В этом и заключается основная цель всех СТОПов.

8. Используйте СТОП для создания внутренней стабильности. Мобильность — это совершенно иная реакция на проблемы, чем борьба или бегство. Организму присуща цель поддержания гомеостаза или баланса. Стабильность и баланс — это требования мобильности. Думаю, что поддержание стабильности — гораздо лучшая стратегия, чем управление стрессом. Чем больше стабильность, тем большее давление можно выдержать без потери баланса. Используйте СТОПы для отдыха, для создания внутренней

стабильности и укрепляйте устойчивость Я 2. Требования извне неизбежны. Дать Я 2 то, что ему нужно для создания стабильности, — вот лучший способ обеспечить себе устойчивость к надвигающемуся на вас давлению без потери баланса. Создание стабильности важно для вашей мобильности независимо от того, испытываете ли вы в этот момент стресс или нет.

Стресс — это не единственный сигнал о том, что надо устроить СТОП для отдыха. Другой сигнал — это чувство, что работа больше не радует, когда следующий проект кажется скорее бременем, чем возможностью; когда «надо» побеждает «хочу». Удовольствие — это и право, и возможность для человека. Работать осознанно означает двигаться по рабочему дню, испытывая удовольствие. Нет причин соглашаться на меньшее — по крайней мере, в долгосрочной перспективе.

Иногда вам требуется перемена, а не просто отдых. Работа, которой вы занимаетесь, может быть хорошей, а физическая и социальная среда — нет. Если человек не работает, сжав зубы и испытывая некоторое страдание, это может показаться эгоистичным. Я с этим не согласен. Во время СТОПа я могу задуматься о том, как много я вкладываю в свое страдание. Это, определенно, первый шаг. Но если при окончательном анализе вы понимаете, что нужно изменить саму работу или рабочую среду, вы должны призвать все мужество для осуществления перемен. Некоторые люди, которых я знаю, из числа самых успешных сделали такой выбор и занялись работой, к которой они были лучше подготовлены и которая им больше нравилась.

Не забывайте, что СТОП нужен для движения, этот прием предназначен для того, чтобы служить мобильности. А цель мобильности — двигаться осознанно, так, чтобы были достигнуты и внутренние, и внешние цели. Без СТОПов мы с гораздо большей вероятностью станем жертвами неосознанной

инерции и слепого конформизма. Одно замечание напоследок: сделайте свои СТОПы дружественными. Если вы позволите Я 1 навязать их вам как «нужные», вы упустите блага, которые они могут принести. Обращайтесь к СТОПам постепенно, по мере того как будете осознавать их благо для себя, и не анализируйте их слишком много.

Глава 8

Думайте как СЕО^{*}

У меня есть компьютерная программа, которая позволяет увидеть подробности почти каждой улицы, дороги или шоссе в Соединенных Штатах. На самом детализированном уровне вы можете получить карту, показывающую, где на данной улице находится дом, который вас интересует. На самом широком уровне вы видите карту всех Соединенных Штатов. Чтобы перейти от вида улицы, где я живу, к карте, включающей все улицы моего города, а потом к карте Лос-Анджелеса и западной части США и, наконец, к самой общей карте, требуется 20 шагов. И я все равно вижу только Соединенные Штаты.

У человеческого мозга есть такая же способность «отступать» или фокусироваться на чем-либо, чтобы можно было увидеть это от самой широкой из возможных перспектив до узкого фокуса, предполагающего большую детализацию. Бывает время, когда вам хочется взять большую паузу (назовем это большой СТОП), чтобы рассмотреть всю свою жизнь с такой точки, откуда видно все без ограничений конкретного места или времени. С такой точки, откуда открывается перспектива для размышления над большими или самыми фундаментальными вопросами.

В какой-то момент большой СТОП очень важен для обретения мобильности. Главные ценности могут быть прояснены и подтверждены. Это дает время для прояснения цели, которая направляет все другие ваши задачи, и для изменений, которые помогут вам достичь ваших самых главных целей.

^{*} Генеральный директор компании. *Прим. ред.*

Создание приемлемого «пространства для мысли», куда можно было бы отступить, не всегда просто. Часто мы настолько запутаны в умственных и эмоциональных рамках наших текущих ситуаций, что нам трудно найти способ сделать шаг назад и увидеть другие возможности. Иногда требуется кризис, например увольнение, смерть близких или опасная болезнь, чтобы мы смогли обратиться к изучению того, в чем заключается смысл нашей жизни. Многие люди, пережившие такие кризисы, начинают высоко ценить новое мышление и перспективу жизни, которые они приобрели в результате.

Большой СТОП — это альтернатива ожиданию подобного кризиса, который спровоцирует фундаментальную переоценку ваших ценностей, обязательств и перспектив. Большинство кризисов можно *вообразить*, и это поможет вам оказаться в полезном пространстве для мысли. «Да, меня могут сократить». Возможно, будет полезным подумать об этом до того, как это случится. Что бы вы сделали? Какую рабочую среду вы стали бы искать? Что было бы важно для принятия решения, с необходимостью которого вы можете столкнуться? Ваши ответы на подобные вопросы могут быть очень ценными, даже если вас и не сократят.

Или, если у вас достаточно храбрости, представьте, что ваш доктор сообщает вам, что болезнь резко сократит продолжительность вашей жизни и у вас в запасе осталось лишь несколько лет для продуктивной работы. Как бы это повлияло на ваши мысли о работе?

Эти мрачные сценарии предназначены не для планирования на случай непредвиденных обстоятельств, а для фокуса на переменчивости наших обстоятельств и на ценности ограниченного времени, которым мы располагаем. Эта перспектива не открывается большинству из нас до тех пор, пока мы вовлечены в рутинную повседневную деятельность.

Кто самый важный в корпорации?

У моего друга-руководителя есть другой способ провоцировать стратегическое мышление. Во время одной из наших бесед на корте он задал мне простой вопрос: «Как ты думаешь, кто самый важный в корпорации?» Я уже собирался сказать: «CEO», когда он сам продолжил: «Я думаю, что каждый человек — самый важный».

Я уже был знаком с теорией о том, что цепочка прочна ровно настолько, насколько прочно ее самое слабое звено. Я даже полностью разделял ее. И я мог представить себе такие обстоятельства, в которых любой человек, делающий какую-нибудь глупость, может разрушить всю корпорацию. Тем не менее я понимал, что важнее проконсультироваться с руководителем компании, чем с дворником.

Но потом я сообразил, что Д. Р. спрашивает не о том, кто самый важный для корпорации, а просто о том, кто самый важный. Моя культура приучила меня думать о том, что «все люди были созданы равными», но не о том, что все люди *одинаково важны*. Тогда Д. Р. спросил меня, является ли любой человек в организации более важным, чем сама организация. Постепенно до меня дошло, что он не сравнивал относительную важность людей или групп, но выделял неотъемлемую ценность любого человека и искусственного образования, называемого организацией. Я понял, как легко я придавал значение организациям, а не людям в них. Организация не так важна, как любой человек в ней, потому что организация не состоит из людей, а просто является соглашением между ними. Если IBM будет завтра распущена, все ее сотрудники и акционеры останутся живы. Когда я смотрел на это только с одной стороны, то любая крупная компания казалась очень большой, очень важной и очень устойчивой. У нее есть традиции, ноу-хау и богатство. Но если взглянуть

на это с другой точки зрения, то возникает вопрос, стоит ли все это существования одного-единственного человека? Для Д. Р. ответ был ясен.

Вы — CEO удивительной корпорации. Д. Р. сказал, что смотрит на каждого человека как на CEO, обладающего уникальной ценностью. Каждый человек, как таковой, должен принимать очень важные решения. Корпорация, о которой он говорил, была человеческим существом. Потом он спросил меня, какую *продукцию* будет выпускать моя корпорация, каково мое решение на этот счет? Я никогда не задумывался об этом по-настоящему в таком свете и решил сделать большой СТОП.

Мы все выиграли в лотерею. Я начал инвентаризацию своих «корпоративных ресурсов». По мере того как я смотрел на все, что было частью меня как человека, я понимал, что эта корпорация вовсе не была незначительной. Я также чувствовал растущую ответственность и независимость. Как CEO этого невероятного аппарата я никому не подчинялся. Я обнаружил, что это упражнение дало мне бесценную перспективу высшей мобильности, и на ее основе я вскоре придумал модуль семинара для руководителей. Я приглашаю вас принять участие в базовых элементах этого модуля. Он начинается с простого вопроса, совершенно не связанного с каким-либо контекстом: «На кого вы работаете?»

Ответы участников семинара были очень разнообразны — от заключений, что работают на начальника, на компанию, на президента, и до саркастических ответов типа: «на жену», «на детей», «на собаку». Но некоторые руководители ответили иначе: «Я работаю на себя».

Здесь я объявляю, что моя цель заключается в том, чтобы к концу модуля каждый стал независимым работником.

Я вижу удивление на лицах некоторых участников и поясняю, что это не так легко по сравнению с тем, чтобы взять и совсем бросить работу в корпорации. Я прошу участников сделать большой шаг назад и воспользоваться воображением.

Представьте себе, что в один прекрасный день вы выигрываете в лотерею. Приз в этой лотерее — не деньги, а корпорация. Вам сообщают название компании, адрес, вручают ключ от главного офиса и официальный документ, подтверждающий, что вы владелец и CEO. Вы направляетесь по указанному адресу и видите впечатляющее здание с названием корпорации. Вы находите офис руководителя и усаживаетесь в свое кресло. Пока вы ничего не знаете о корпорации, которой владеете, кроме того, что вы CEO и полностью отвечаете за все будущие решения. Что вы собираетесь делать?

Все поступают примерно одинаково. Они понимают, что их первая задача — узнать все, что можно, о своей новой компании. Хотя приоритеты для этого различны, большинство участников соглашались, что они хотели бы узнать о продукции и услугах, рынке, человеческих и физических ресурсах, доходах, финансовых активах и прочем.

Потом они составляют список главных стратегий, миссий, ценностей, мер политики, организационных структур и программного обеспечения. Я напоминаю каждому CEO, что он теперь в состоянии изменить все: «Если кто-то из сотрудников, какие-либо правила, стратегии, ценности, миссии и даже продукция вам не нравятся, вы можете все переделать. Вы можете распустить всю компанию, расширить ее или оставить все как есть».

Потом я спрашиваю: «Каково значение слова “корпорация”?» Обычно кто-нибудь вспоминает, что этот термин происходит от латинского *corpus*, означающего «тело». «Тогда

представьте, что корпорация, которую вы выиграли в лотерею, — не бизнес, а тело человека. Вам будет, например, очень приятно узнать о том, что вы «инкорпорировались» в ««роллс-ройс» всех тел», потому что вы понимаете, что в конце концов могли оказаться в облике кузнечика, носорога, дрозда или муравья. Но вы оказались на вершине, вы — владелец и CEO. Что вы собираетесь делать?»

Подготовка описи внутренних ресурсов. Если пользоваться компьютерной терминологией, каково «аппаратное обеспечение», с которым рождается человек? Я прошу участников моих семинаров каталогизировать самое важное «внутреннее оборудование», которое они унаследовали как гордые владельцы своей компании. Первые «ресурсы», которые они обычно признают, — физические, включая чувства, части тела и мозг. Дорогое ли это «оборудование»? Какова стоимость замены? Как долго оно проектировалось и разрабатывалось, прежде чем достигло современного уровня эволюции? Я напоминаю им, что они должны рассмотреть активы своих корпораций, не сравнивая их с другими.

Какие способности присущи каждому человеку? Существуют способности к языкам, логическому мышлению, а также интуиция, творческие способности и воображение. Это очень дорогое оборудование! Очень прогрессивное, появившееся после бесконечных исследований и разработок. Какие еще качества и свойства являются частью человеческого потенциала? Требуется некоторое мужество, чтобы описать все это, не слушая Я 1, которое говорит: «Но у меня же нет того или иного качества». Но дело в том, что если вы можете видеть это качество в любом человеческом существе, значит, у вас оно тоже есть на некоторой стадии развития.

Вот некоторые из внутренних ресурсов, которые были перечислены участниками семинара как присущие аппаратному обеспечению человека-корпорации. Какие из них вы включили бы в свою корпорацию? А что еще вы добавили бы?

- Эмоции
- Совесть
- Оценивание
- Удивление
- Радость
- Счастье
- Благодарность
- Мир
- Любовь
- Красота
- Удовлетворение
- Реализация
- Экстаз
- Гармония
- Спокойствие
- Значимость
- Цель
- Выбор
- Доверие
- Сознание
- Уважение
- Юмор

Теперь задайте себе следующие вопросы.

- Каким доступом вы обладаете к каждому из этих ресурсов?
- Какой доступ вам нужен?
- Какие из них вы развили, а какие проигнорировали?
- Кто решает, как они будут использованы?
- Определили ли вы ясную миссию для своей корпорации?
- Есть ли у вас четкие меры политики, ценности, приоритеты?
- Если да, то кто их выработал?
- Когда вы последний раз их пересматривали?
- Каковы операционные решения, принятые для этой корпорации?
- Чувствуете ли вы, что можете внести какие-либо изменения в миссии, ценности, меры политики, приоритеты?

Глава любой корпорации задал бы себе эти вопросы как само собой разумеющиеся. Но так ли мы поступаем в отношении самих себя? Если нет, то почему? Разве юридическое лицо важнее отдельного человеческого существа? Или мы просто не имеем того чувства независимости и ответственности за эту человеческую корпорацию, как в том случае, если бы мы действительно были руководителями наших собственных корпораций?

Сколько акций вашей корпорации по-прежнему в вашем владении? В корпорациях главные решения принимаются крупными акционерами. Как распределены доли в вашей корпорации? Не продали ли вы акции другим людям, которые

теперь имеют право голоса в ваших решениях? Не стали ли вы миноритарным акционером в своей корпорации?

Уделите немного времени тому, чтобы записать ответы на эти и последующие вопросы. Акции — это право голоса при принятии решений о вашей жизни. Продажа акций означает, что вам нужно получить чье-то одобрение, прежде чем вы сможете принять свое решение. Если вы принимаете независимые решения работать вместе с другими CEO или даже работать на кого-то еще, это не означает, что акции проданы. Вопрос заключается в том, не находится ли под угрозой ваша индивидуальная независимость.

На моих семинарах некоторые руководители компаний говорят, что контролируют не менее 10 процентов акций своих корпораций. Другие говорят, что — вплоть до 100 процентов. В среднем получается чуть больше 50 процентов. В большинстве случаев я чувствую, что самые честные и мудрые руководители понимают, что они продали больше акций, чем им хотелось бы думать.

Кому вы продали свои акции и за что? Ответы разные. Один говорит, что продал акции «за одобрение или признание». Другой — чтобы «избежать конфликта или наказания». Третьи — за «любовь», «деньги», «защиту», «уверенность», «власть», «успех», «контроль», «принадлежность», «секс», «дружбу». Один человек сказал: «Я продал акции своей корпорации за акции в корпорациях некоторых других людей. Думаю, что это был обмен!» Многие вокруг засмеялись и закивали.

Можно ли выкупить акции? Я сформулирую один основной принцип, который несколько отличается от принципов акционерного права. В случае с «человеческими» корпорациями, если первоначальный CEO и владелец имеет хотя

бы одну акцию, то он может выкупить какое-то количество или все свои первоначальные акции. Это особая привилегия, данная вам от рождения, вместе с правом продажи ваших акций. Во сколько же обойдется выкуп? Вы должны заплатить тем же, за что вы их продали. Если вы продали акции за одобрение, то при выкупе вы рискуете лишиться одобрения. Если вы продали их за дружбу, то рискуете потерять друга.

Хотите ли вы получить акции обратно? Сколько проданных акций вы хотите получить обратно? Если вы занимаете положение миноритарного акционера, как вы себя при этом чувствуете? Одни чувствуют себя нормально, потому что это снижает их ответственность за состояние собственной жизни. Откровенно говоря, я признаю эту сомнительную логику в себе и думаю, что требуется некоторое мужество, чтобы признаться в этом. Другим же мужества не требуется, они просто не хотят этой ответственности.

Кто входит в ваш совет директоров? Большинство людей все-таки хотят получить обратно некоторое количество акций, находящихся в обращении. Я предлагаю им сделать это на следующем заседании совета директоров. Кто входит в совет? Подумайте о том, не организовали ли вы свою жизнь по отделам, в каждом из которых есть свой директор. Могут быть финансовые директора, директора отделов по связям с общественностью, по семейным делам, карьерному росту, отдыху, религии, ценностям, общественным делам. Входят ли в совет ваши родители? Начальство? Ваши супруги или партнеры? Эти члены совета директоров, возможно, не всегда разделяют ваше мнение, и некоторые более лояльны ко внешним акционерам, чем к вам. Ваша работа топ-менеджера заключается в том, чтобы добиться наилучшей координации вашего видения и синхронизировать как можно больше отделов.

Проведение заседания совета директоров. Затем участники семинара получают час на проведение воображаемого заседания совета. CEO принимает все решения в соответствии с повесткой дня. Возможные темы на повестке дня.

- Акции находятся в обращении? Возможное решение об обратном выкупе.
- Продуктовая линия. Какова она сейчас? Есть ли изменения?
- Заявление об основной миссии. Происхождение? Требуется ли уточнение?
- Жизненные приоритеты.
- Оценка мобильности.
- Не требуется ли новое определение? Самого себя? Работы? Взаимоотношений?
- Все ли важные вопросы были рассмотрены?
- Регулярные заседания совета? Время и повестка дня следующего заседания.

На семинарах, где я сравнивал долю акций в обращении до заседания совета директоров с их долей спустя неделю, наблюдалось значительное увеличение доли акций во владении CEO. Изменение от менее чем 50 процентов до более чем 70 процентов было вполне обычным делом. Это увеличение происходит вопреки тому факту, что обычно есть несколько человек, первоначально заявивших о владении 80 процентами своих акций, но после внимательного пересмотра значительно уменьшивших размер своей доли.

Я знаю некоторых топ-менеджеров, для которых самой сложной задачей было выкупить акции у членов своей семьи. Некоторые чувствовали, что у них много акций, которыми владели покойные родители. Другие продали акции

организациям, общему делу или учреждениям. Выкупить акции не всегда просто. Но многого можно добиться за счет ослабления внутреннего конфликта и — в результате — повышения мобильности. Некоторые люди признавались, что не могут вспомнить случая, когда они провели хотя бы час в одиночестве, «ничего не делая». Они были слишком поглощены заботами обо всех своих акционерах. Заседание совета было ценным опытом оценки того, что было для них наиболее важным.

Одна женщина-руководитель из Калифорнии поделилась со мной результатами этого упражнения, которое она проделала всерьез. Во время своего часового заседания она пришла к выводу, что слишком много людей думают, что владеют акциями ее компании. Это были члены ее семьи и коллеги. Она поняла, что ей нужно всерьез заняться выкупом акций и провела большую часть выходных, решая, кому она продала акции и за что, и как она собирается сообщить каждому акционеру о том, что он больше не имеет права голоса. Она поняла, что есть важное различие между правом высказывать мнение и правом голоса. Она также знала, что принятие такой позиции по отношению к акционерам может оказаться для них неожиданностью. Как она полагала, особого первоначального сопротивления и последующего тестирования своей новой политики ей можно было ожидать от членов семьи. Я говорил с ней через несколько недель после того, как эти беседы завершились, и спросил, как все прошло. Она сказала, что для нее и ее акционеров это было настоящим шоком, но результаты, несомненно, позитивны. «В результате я чувствую гораздо больше уважения со стороны мужа и детей, а также менеджера на работе, — сказала она. — По иронии судьбы, я продала все свои акции прежде всего потому, что хотела получить их одобрение. В уме я рисковала потерять одобрение каждого из них, отбирая у них “право голоса”. Теперь я не только получила обратно

все акции, но и гораздо больше уважения, чем у меня было раньше. Кроме того, теперь гораздо меньше путаницы при принятии решений. Я должна отвечать только перед собой. Конечно, я принимаю во внимание других людей и даже делаю это лучше, зная, что исхожу из лучших интересов своей компании. В конце концов, главный продукт, который будет производить моя корпорация, — это любовь!» Менее отягощенная заботами, она говорила гораздо свободнее и с большим энтузиазмом по отношению к своей жизни.

Резюме: думайте как CEO. Все СТОПы предназначены для продвижения ответственных мыслей и действий. Они напоминают нам, что мы — главы наших собственных корпораций, и поощряют нас мыслить как руководители. СТОПы позволяют нам снова обрести утраченную мобильность. В той степени, в какой человек на деле признает, что он CEO, ему становится проще смотреть на других как на равных и уважать их. Будьте настороже по отношению к тем, кто хочет получить акции вашей корпорации задешево или задаром. Будьте внимательны к порывам компенсировать потерю акций за счет усилий по приобретению контрольного пакета чьей-либо компании. Свободные люди приходят к соглашению по взаимным интересам, они не продают себя. Свободным людям не нужно критиковать кого-то или доминировать над другими суверенными субъектами. Им только нужно защищать и сохранять свою собственную неотъемлемую свободу и мобильность.

Отправная точка и первое правило *Внутренней игры* в работе — это научиться обучению. Второе правило — думать за себя. Способность к обучению и росту без способности независимо мыслить сомнительна. Вместе эти правила поддерживают мобильность для достижения целей, и при этом вы знаете, что цели эти действительно ваши.

Упражнение: CEO
Рабочая таблица

Проведем аналогию между корпорацией и человеческим существом.
Вы — глава корпорации с уникальными внутренними ресурсами.
Вы — единственный, кто принимает решения относительно миссии, продукции (услуг), политики, ценностей и приоритетов этой корпорации.
Вам нужно ответить на некоторые вопросы. Когда вы последний раз проводили обзор факторов, которые находятся под вашим контролем?
По-прежнему ли вы контролируете все акции этой корпорации?
Если нет, то, что нужно для их выкупа? Какова ваша повестка дня следующего заседания совета директоров?

Заявление об основной миссии _____

Ваш основной продукт _____

Ваши политика и ценности _____

Ваши приоритеты _____

Перечислите **внутренние ресурсы**
вашей корпорации

Собственники:

доля (%) акций других акционеров _____%

За что были проданы акции	Держатель	Доля (%)
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Дата _____ **и повестка дня следующего заседания совета директоров**

Глава 9

Коучинг

Коучинг — это искусство, которому нужно учиться прежде всего на опыте. С точки зрения *Внутренней игры* коучинг можно определить как содействие мобильности. Это искусство создания — с помощью беседы и поведения — среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям таким образом, чтобы оно приносило удовлетворение. Здесь необходим один важный ингредиент, которому нельзя научить, — забота не только о внешних результатах, но и о человеке, с которым работает коуч.

Метод *Внутренней игры* появился в контексте коучинга, но главное в нем — обучение. Коучинг и обучение идут рядом. Коуч-консультант упрощает обучение. Роль и работа коуча впервые получили признание в спорте (где в этой роли выступает тренер) и оказались неоценимыми для достижения лучших индивидуальных и командных результатов. Естественно, что и менеджеры, которым нравится высокий уровень отдельных личностей и команд в спорте, хотят применить то, что дает коучинг.

Коуч-консультант не решает проблем. Работая спортивным тренером, я научился тому, как учить меньше, чтобы при этом позволить научиться большему. Это же относится и к коуч-консультанту в бизнесе.

Кто владеет проблемой?

Одно из первых упражнений, которые я даю на семинарах по коучингу для менеджеров, связано с этим вопросом. Участники разделяются на тройки, где один играет роль коуч-консультанта, другой — клиента, а третий наблюдает за их диалогом. Клиента просят придумать какую-нибудь проблему, навык или цель, для которых ему потребуется помощь коуч-консультанта. Коуч-консультант не получает никаких инструкций по поводу того, как работать с клиентом. Наблюдатель должен следить за тем, что происходит, а затем докладывать об этом.

В течение первых минут беседы клиент очень оживлен и изо всех сил старается дать своему коуч-консультанту необходимую информацию о проблеме. Коуч-консультант пребывает в режиме слушания. Затем в определенный момент позы обоих участников резко меняются. Клиент откидывается назад, как будто он освободился от проблемы, и начинает говорить коуч-консультант, который очень старается предложить идеи или решение проблемы. Обычно клиент позволяет коуч-консультанту делать свою работу, время от времени прерывая его восклицаниями, которые должны показать ему, почему то или иное решение не подходит.

Третьего участника обычно просят просто отмечать, когда «владение проблемой» переходит от одного человека к другому, если это, конечно, происходит. Почти во всех случаях они подтверждают, что через несколько минут клиенту удастся передать проблему коуч-консультанту, который берет на себя львиную долю бремени по ее решению.

Большинство из нас усвоили эту модель решения проблем в раннем возрасте. Возможно, наши родители, желая быть «хорошими родителями», сами решали некоторые проблемы, вместо того чтобы позволить это сделать нам самим,

что позволило бы приобрести навыки и уверенность в себе. Мы научились ждать подобной помощи от коуч-консультанта или родителя. Ответ, таким образом, мы, может быть, и получаем, но не развиваем навыков или уверенности, для того чтобы справляться с такой проблемой в будущем. В свою очередь, мы обычно пытаемся утвердиться как родители и коуч-консультант, решая проблемы наших детей или клиентов.

Я дважды проходил этот урок со своей дочерью Стефани. Первый раз, когда Стефани училась в восьмом классе, она обратилась ко мне за помощью с задачей по алгебре. Она начала с заявления: «Я не понимаю, как решать такие задачи», — и бросила учебник на обеденный стол.

— Чего ты не понимаешь? — спросил я.

— Я ничего не понимаю, — ответила она, ясно давая мне понять, что ждет от меня решения задачи.

Это была одна из тех задачек о том, как далеко за определенный период времени может проплыть по реке лодка. Подавляя ту часть меня, которой хотелось проверить, могу ли я еще решать задачи, коуч-консультант, сидящий во мне, избрал другой подход.

— Наверное, что-то в этой задаче говорит тебе, что ты ее не понимаешь.

— Да, это задача на скорость, мы такие проходили. Но я не поняла учительницу, когда она объясняла. Есть какая-то формула, которую надо использовать, но я не помню какая.

— Ты хоть что-нибудь помнишь об этом?

— Да, но очень мало.

— Насколько мало?

— Ну, думаю, совсем мало. Там только три буквы. Кажется, S — это расстояние, есть еще что-то, связанное со скоростью лодки, и есть t — время. Но я не помню, как все это расставлено в уравнении.

Она уже начала казаться умной самой себе. Но она действительно не помнила уравнение и не знала, как его придумать. Она начала раздражаться. Я понял проблему и хотел помочь, но решил немного помедлить.

— Ты знаешь еще одну вещь, — сказал я, — о том, что я, может быть, имею это решение. И я объясню тебе, как ее решить, но с одним условием. Представь, что бы было, если бы меня тут не было? Что бы ты сделала тогда? Если ты назовешь мне еще три места, где можно было бы узнать, как решить задачу, я объясню тебе. — Я знал, что это несколько неприятно для нее, и она думала, что я вредничаю.

— Ну, я всегда могу позвонить Сьюзен или Тедди. Они соображают. Так что вот тебе два. Думаю, последний шанс — это прочитать раздел 7 в учебнике. Я знаю, что это где-то там. Так что вот тебе уже три!

В результате мы добились нескольких результатов. Стефани решила задачу. В процессе она признала, что знала гораздо больше, чем думала, и почувствовала, что может узнать то, чего она не знает. Я, возможно, потратил больше времени на разговор, чем в том случае, если бы просто решил ей задачу, но так я избавил себя от многих часов работы над задачами по алгебре. С тех пор, обращаясь ко мне за помощью, она говорила: «Вот это я знаю, а вот этого не знаю, но здесь я могу узнать то, чего не знаю. Но ты здесь, и я хочу, чтобы ты мне помог». Я обычно хорошо воспринимал такое приглашение.

Такие простые уроки обе стороны обычно должны пройти несколько раз. Десять лет спустя у Стефани возникли проблемы с ее первой работой вдали от дома. Она готовилась к экзамену по недвижимости в Фениксе и по вечерам работала официанткой и хозяйкой, усаживающей гостей, в ресторане. Она позвонила мне в слезах и сказала, что собирается все бросить, потому что не может справиться со всем, что от нее

требуется на работе. Она также начала сомневаться и в том, что сдаст экзамен.

Конечно, это вызвало у меня большую тревогу. Я не хотел, чтобы она все бросила и вылетела с работы. На голове у меня была шляпа родителя, а не коуч-консультанта. Я послушал, как она описывает свою проблему, которая при этом представлялась абсолютно непреодолимой. Она описала пять разных задач, которые вызывали у нее проблемы, включая работу с кассовым аппаратом и счетной машинкой, а также умение отличить лимонный пирог от пирога с заварным кремом, если они оба одинаково покрыты взбитыми сливками. Требования ко всему этому часто возникали одновременно, и она чувствовала, что это выше ее сил.

«Но я ведь профессионал и должен справиться с этим», — подумал я и сразу же начал придумывать разные решения. Когда я начал одно за другим предлагать ей блестящие решения, она стала придумывать такие же блестящие причины, почему они ей не помогут. Она, казалось, решила не искать ответов, потому что их должен был предложить ей я. Это соревнование продолжалось какое-то время, и ни один из нас не уступал ни на дюйм, пока наконец мы оба не устали и нам не захотелось спать.

Вешая трубку, я пребывал в большом унынии. Я не смог ей помочь ни как отец, ни как коуч-консультант. Мысли о том, как я мог бы поступить, несколько часов не давали мне уснуть. Наконец, когда я был уже на грани того, чтобы сдаться, простая и очевидная мысль пришла мне в голову как откровение: «Это не моя проблема. Это ее проблема». Я слышал голос Я 1, который говорил мне, что это жестоко: «В конце концов, она же твоя дочь, и ты должен ей помочь». Но я перестал думать об этом, расслабился и уснул.

На следующее утро я проснулся, думая уже больше как коуч-консультант. Я знал, что она может справиться со своей

проблемой и ей просто нужно дать понять, что я верю в нее (конечно, не говоря ей об этом прямо). Я позвонил дочери и попросил оценить свой уровень навыков для выполнения этих заданий по шкале от одного до десяти, причем «семь» означало уровень, приемлемый для ее босса. Она оценила кассовый аппарат на «три», счетную машинку — на «четыре», пироги — на «пять» и все остальное — на «семь».

— Ты можешь придумать что-нибудь, чтобы поднять оценку за счетную машинку до «семи» или выше?

— В ресторане есть лишняя машинка. Если бы мне разрешили взять ее домой... и если бы я попросила одну из официанток помочь мне... Думаю, что через неделю я смогла бы подняться до «семи».

Все остальные свои проблемы она разобрала таким же способом. Я почти ничего не говорил, кроме: «А пироги?», или «Сколько для этого понадобится времени?», или «Думаешь, это получится?» В сущности, в течение всего разговора я говорил так мало, что она поняла, что «делает всю работу» сама; когда мы попрощались, она даже не сказала спасибо. Я подумал, что это добрый знак: коуч-консультант хорошо поработал. Несколько недель она не звонила, но потом сообщила, что сдала экзамен и собиралась бросить ресторан, чтобы поступить на работу в риелторскую фирму, где открылась вакансия.

Хотя этот пример кажется очень простым и, конечно, в нем не прослеживается никакого изощренного коучинга, он указывает на то огромное значение, которое имеет владение проблемой — когда человека заставляют почувствовать себя способным и предприимчивым, чтобы найти свое собственное решение. Иногда разница между тупиком и мобильностью так же проста, как изменение точки зрения, что, по словам Алана Кэя, стоит не менее 80 пунктов IQ. Если коуч-консультант способен помочь изменить эту точку зрения, можно добиться очень многого.

Помощь клиенту в поисках мобильности для достижения желаемого результата не является ни решением проблемы, ни просто корректирующей обратной связью. Это также и не консультация, предполагающая предоставление экспертного совета. В спорте тренер не играет вместе с учениками. Он не бросает мяч. Он выполняет свою работу за пределами площадки. Результатом коучинга является то, что его команда выступает и учится, пока не реализует полностью свой потенциал. Это значит позволить команде добиться успеха и быть уверенным в том, что она сможет добиваться успеха и в будущем.

Коучинг как «подслушивание» чужого мыслительного процесса. Когда вы понимаете, что работа коуч-консультанта не сводится к решению проблем, то, как правило, возникает вопрос: «Ну а в чем тогда заключается моя работа — просто слушать?» Да, большая часть работы коуч-консультанта — это просто хорошо слушать, но есть и еще кое-что. Эффективный коучинг на рабочем месте — как зеркало для клиентов, чтобы они могли видеть в нем свой *мыслительный процесс*. Как коуч-консультант я не прислушиваюсь к содержанию того, что они говорят, а больше сосредоточен на том, как они думают, в том числе как сфокусировано их внимание и как они определяют основные элементы ситуации. Например, вопрос «Как вы думаете, каковы будут последствия предлагаемого действия или решения?» не о содержании, но он может сыграть важную роль в ходе рассуждений клиента.

Часто, когда я выступаю в роли коуч-консультанта, я с самого начала даю клиенту понять, что моя роль заключается не в том, чтобы давать советы или консультировать, поэтому мне не нужны подробности насущных проблем. Я просто прошу человека начать думать о проблеме вслух и позволить мне «подслушать» его мысли. Я задаю вопросы

или делаю замечания, чтобы помочь человеку прояснить или продвинуть свою мысль. Это облегчает для него бремя инструктажа (брифинга), проводимого коуч-консультантом по общей картине, и, что важнее, не приводит к переносу ответственности за решение проблемы на коуч-консультанта. Клиент просто начинает думать вслух, а работа коуч-консультанта заключается в том, чтобы помочь ему добиться мобильности в направлении желаемого результата. Когда между коуч-консультантом и клиентом возникает понимание этого, то беседу о мобильности обычно можно провести за гораздо меньшее время, чем предполагает традиционная модель коуч-консультанта как человека, решающего проблемы.

Транспонирование — главный прием коуча

Многие семинары, организованные для менеджеров корпораций, я обычно начинаю с еще одного простого, но действенного приема, с которым меня познакомил Д. Р. Этот прием помогает в общении в целом. Он основан на том, что в любом общении то, что человек слышит, гораздо важнее того, что рассказывает говорящий, и обычно между этим существует большая разница. Чем лучше говорящий предвидит то, как слушатель может услышать его сообщение, тем выше вероятность передачи слушателю сообщения.

Этот прием, связанный с транспонированием, я представляю менеджерам с помощью такого упражнения: «Вспомните человека, который, по вашему мнению, мог бы получить определенные выгоды от вашего коучинга. Это может быть кто-то из ваших подчиненных, член семьи или друг».

— Представьте себе, что этот человек только что получил от вас приглашение встретиться с вами как с коуч-консультантом и ему интересно, что же произойдет.

— Поставьте себя на его место и задайте себе следующие вопросы: «Что я думаю? Что я чувствую? Чего я хочу?»

Большинство менеджеров приходят к выводу, что их будущие подопечные думают одинаково: «Я думаю... мне интересно, что я сделал не так... в чем проблема. Я чувствую... беспокойство, желание обороняться, злость, смущение. Я хочу... чтобы встреча прошла как можно быстрее и чтобы я вышел из нее, сохранив максимум самоуважения».

Тогда я спрашиваю: «А после того как человек подумает, какие ошибки или недостатки станут темой встречи с коуч-консультантом, о чем он подумает дальше?»

Общее согласие: будут оправдания, алиби или поиски виновных.

Упражнение в умении поставить себя на место другого (транспонирование) раскрывает две вещи. Во-первых, если фоновый культурный диалог о коучинге имеет отношение к получению помощи в чем-либо, что у вас не получилось, то внутренний диалог клиента будет полон страха оценки и творческой изворотливости, что сделает мобильность практически невозможной. Коуч-консультанту нужно быть гением, чтобы эффективно работать с таким внутренним диалогом. Во-вторых, прием «поставить себя на место другого» срывает. Всем становится очевидным, что прежде чем бросаться в деловой среде словом *коучинг*, пожалуй, лучше объяснить, что это такое. Многие спортсмены активно ищут доступ к коучингу, в то время как в бизнесе многие стараются избежать его. На своем примере вы можете показать другим, что вы используете слово *коучинг* совсем в ином смысле.

Способность поставить себя на место другого человека или команды, возможно, является основным навыком

коуч-консультанта. Это необязательно означает, что вы соглашаетесь с точкой зрения другого человека, но вы, возможно, узнаете как можно больше о его образе мыслей и чувствах. Словно в поговорке «Не суди о человеке, пока не пройдешь милю в его мокасынах».

В сущности, *Внутренняя игра* появилась из моих попыток поставить себя на место моих учеников-теннисистов еще до того, как я узнал о существовании такого приема.

Основной вопрос, которым я задавался: «Что думает игрок, когда к нему летит мяч?» Попытавшись представить себе это, я осознал, что через голову смотрящего на мяч и бьющего по нему проходит много мыслей и чувств. Это звучало примерно так: «Я думаю... Ого, непростой мяч... Нужно занять позицию... ракетку заранее отвести назад... бить наискосок... держа ее высоко над сеткой... чтобы точно шагнуть навстречу мячу, перенеся корпус вперед... Дует сильный ветер... В прошлый раз я такой удар не отбил. Тренер сказал, что мне нужно быстрее встречать и проводить мяч... Если я могу заработать очко, игра моя... Ой! Этот мяч гораздо сильнее закручен, чем я думал... лучше отойти назад... Я чувствую... опасность и неуверенность... Сомневаюсь, что действительно смогу справиться, что помню обо всем, что нужно сделать... Надеюсь, я смогу отбить, но боюсь, что не смогу... Я боюсь проиграть этот гейм и всю игру... Я должен все сделать правильно... Я хочу выступить лучшим образом... победить... хорошо бить... побить соперника... все сделать как надо... доказать себе и другим, какой я... чтобы было о чем говорить... почувствовать как в тот раз, когда я забил последний чистый мяч и выиграл... избежать повторения ошибок прошлого раза, когда был такой же удар... порадовать тренера».

Я также понял, что мои инструкции и критика ученика заставляли его сомневаться в себе и при приближении мяча

в голове у него звучала самокритика. Вряд ли это было благоприятной средой для отличного выступления.

Проигрывая внутренние диалоги учеников при наблюдении за их поведением и ударами, я понял, что мне нужно изменить стиль своей тренерской работы — коучинга. В результате я научился быть тренером, не вынося оценок и, в сущности, обходясь без технических инструкций. То, что я ставил себя на место учеников, помогало общению с ними, это было очевидным не только потому, что обучение происходило быстрее, но и потому, что процесс стал проще и приятнее.

Применение подобного метода транспонирования позволяет коуч-консультанту получить более насыщенную картину трех основных уровней: мысли, чувства и желания другого человека. Однако важно помнить, что вы в лучшем случае гадаете, опираясь на факты, о том, как он думает и что чувствует. Важно быть открытым для обратной связи и новой информации и быть готовым отрегулировать свое видение реальности другого. Цель попытки — поставить себя на место другого, то есть не только получить мнение, но и быть более эффективным в общении. Мне это помогает предвидеть возможное неверное истолкование моего сообщения и, следовательно, сформулировать его так, чтобы у него было больше шансов быть правильно понятым.

Прием транспонирования работает для большинства видов взаимоотношений, и его преимуществом пользуются обе стороны.

- Родитель ↔ ребенок
- Жена ↔ муж
- Учитель ↔ ученик
- Продавец ↔ покупатель
- Менеджер ↔ директор
- Менеджер ↔ подчиненный

- Один игрок команды ↔ другой игрок команды
- Один соперник ↔ другой соперник
- Конкурент ↔ конкурент
- Один друг ↔ другой друг
- Доктор ↔ пациент
- Одна переговаривающаяся сторона ↔ другая переговаривающаяся сторона
- Лектор ↔ аудитория
- Писатель ↔ читатель

Использование транспонирования для выявления внутренних проблем. Маркетинговая команда в одном из подразделений компании Coca-Cola придумала новую маркетинговую стратегию и представила ее своей национальной команде менеджеров по работе с клиентами. Стратегия сводилась к серьезным изменениям в продажах набора продуктов и услуг. Как обычно, они потратили много времени, много средств и усилий, чтобы подготовить очень яркую презентацию. Событие было объявлено большим успехом, потому что менеджеры по работе с клиентами приняли новый план без особого сопротивления.

Однако через три месяца, изучая результаты осуществления плана, они с ужасом обнаружили, что, за несколькими исключениями, менеджеры по работе с клиентами не следовали ему. Они приводили в свое оправдание разные причины и ссылались на планы воплощения новой стратегии когда-нибудь в будущем. В то же время каждый менеджер по работе с клиентами сообщил команде, что стратегия имеет смысл и что они понимают ее логику. Маркетинговая группа испытала ужасное разочарование. Они ведь собирались сообщить руководству, что их новый план успешно воплощается.

Меня пригласили в качестве коуч-консультанта. Они описали ситуацию в нескольких предложениях. «Все менеджеры по работе с клиентами согласились с планом, но не действуют по нему. Мы действительно не знаем почему. Когда мы спрашиваем их об этом, они отвечают, что верят в план и в ближайшем будущем возьмутся за его воплощение. Мы не можем ничего предложить, кроме типичной «программы внедрения», которая будет стоить очень дорого как с точки зрения финансов, так и с точки зрения времени и наших чувств».

Наверное, они хотели получить решение от меня, но у меня его тоже не было. Я задал команде один вопрос: «Не пробовали ли вы поставить себя на место менеджеров по работе с клиентами?» Они знали об этом приеме, но не пользовались им раньше. Сначала каждый сделал это самостоятельно, делая заметки, а потом поделился с командой. На первом уровне все пришли к соглашению при ответе на вопрос: «Что я думаю?» Все были уверены, что менеджеры по работе с клиентами приняли стратегию плана. Они смотрели на меня, как будто ничего не происходило.

Потом они сделали еще один шаг — спросили: «Что я чувствую?» Опять последовало всеобщее согласие, но на этот раз оно сопровождалось большим «АГА!». Суть сводилась к следующему: «Я боюсь пробовать новое... Боюсь, что это угроза связям и отношениям, которые я устанавливал в течение многих лет... Боюсь, что я недостаточно компетентен, чтобы достичь своих целей таким образом». Менеджеры по маркетингу были потрясены тем, что не задумывались об этом.

Я предложил им продолжать думать — теперь уже «на уровне чувства и фокуса» — о чувствах менеджеров по работе с клиентами по отношению к группе маркетинга. Ответ был единогласным: «Мы боимся сказать им о том, что нам страшно». Когда я попросил их закончить упражнение

вопросом «Чего хочу я?», ответ, опять же, был достаточно однотипным: «Мы хотим продолжать делать все по-старому, но чтобы ребята из маркетинга думали, что мы согласны с их программой и готовимся реализовывать план».

— Так как же вам видится проблема сейчас? — спросил я.

— У нас две проблемы. Первая — как помочь менеджерам по работе с клиентами почувствовать себя увереннее и поверить в то, что они справятся с новым планом. Вторая — как изменить среду, чтобы они смогли без опасений сказать нам, что чувствуют, — вот какой был ответ. Они согласились, что вторая проблема сложнее, но в конечном итоге важнее, и ее решение могло бы предотвратить многие ошибки и напрасную трату усилий в будущем.

Примерно за пять минут они сами решили первую проблему. Это было нетрудно — после того как они выявили ее. Уже сам факт признания второй проблемы был огромным шагом вперед в их культуре, где никто и никогда не допускал мыслей о чувстве некомпетентности. Вся сессия заняла менее получаса и закончилась тем, что они пошли совсем в ином направлении. Вместо того чтобы «насиленно добиваться соответствия новым требованиям», команда начала устранение препятствий для коммуникаций между разными уровнями в отделе маркетинга.

Как это часто бывает в таких случаях, коуч-консультант говорил очень мало, а команда смогла за короткое время сделать очень многое. В результате улучшилась их мобильность.

Коучинг как беседа о мобильности

Для коучинга по методу *Внутренней игры* существенно, чтобы коуч-консультант попытался принять точку зрения

своего подопечного. Стараясь слушать клиента не оценивая, коуч-консультант учится наиболее важным элементам своего ремесла. Научиться задавать вопросы, которые помогают клиенту все больше и больше открывать для себя, — естественный результат такого слушания. Вопросы коуч-консультанта связаны с поиском информации не ради рекомендации решений, а ради того, чтобы помочь клиентам думать самим и находить собственные решения. В идеале конечный результат каждой беседы с коуч-консультантом — это клиент, уходящий с чувством, что его способность к мобильности улучшилась.

Коучинг во *Внутренней игре* можно разделить на три вида: беседа об осознании (получение самой ясной картины текущей реальности), беседа о выборе (самая ясная возможная картина желаемого будущего результата) и беседа о доверии, во время которой клиент приобретает больший доступ к внутренним и внешним ресурсам, чтобы двигаться от реальности к желаемому будущему. Те же принципы — осознание, выбор и доверие — обеспечивают основу самого обучения, а также фокуса внимания. В ходе любой беседы присутствуют осознание, выбор и доверие, хотя один из этих факторов может доминировать.

Беседа об осознании. Цель этой беседы — помочь человеку или команде (клиенту) повысить осознание того, что есть, — иными словами, важных аспектов реальности. Коуч-консультант прислушивается к тому, какие проблемы выступают на первый план или не выделяются для клиента при рассмотрении ситуации. Используя вопросы или утверждения, которые фокусируют внимание клиента, коуч-консультант может сделать картину настоящего более отчетливой и ясной. Это похоже на включение фар автомобиля и очистку ветрового стекла. Помните, что осознание целебно. Основной прием — фокус внимания на критически важных переменных.

Коуч-консультант может начать с очень широкого вопроса, например: «Что происходит?», а потом сузить область наблюдений. «Какую реакцию у потребителя вы наблюдаете, когда представляете ему выгоды нового продукта или услуги?» «Наблюдали ли вы при этом что-то особенное — выражение лица или жестикуляцию?» «Как вы догадывались, когда он воспринимал то, о чем вы говорите, а когда вы сталкивались с некоторым сопротивлением?» «Каковы ваши реакция и действия, когда вы замечаете это сопротивление?» Эти вопросы необходимо задать в безоценочном контексте, иначе они спровоцируют оборонительную позицию и не улучшат осознание. Вопросы на осознание не требуют ответов, которые свидетельствовали бы об их эффективности. Клиенты выражают свое осознание таким, какое оно есть. Степень осознания указывает на то, какой переменной следует уделить больше внимания. В результате беседы и клиент, и коуч-консультант начинают лучше осознавать клиента. Зерно каждого вопроса обычно заключено в предыдущем ответе. В ходе разговора клиент автоматически начинает лучше воспринимать то, как направить внимание на следующий опыт. Как и во всех беседах с коуч-консультантом, суть состоит в том, что и клиент, и коуч-консультант начинают действовать более осознанно и становятся более мобильными.

Приведем несколько примерных вопросов для рассуждений на первых стадиях беседы об осознании.

- Что происходит?
- Что выступает на первый план?
- Что вы замечаете, когда смотрите на А?
- Что вы думаете об этой ситуации?
- Что вы понимаете в А? Что вы не понимаете?
- Как бы вы сформулировали основную проблему?

- Как бы вы определили задачу?
- Каковы критически важные переменные в данной ситуации?
- Как они связаны?
- Какие вопросы вы ожидаете услышать от А?
- Какие стандарты и временные рамки вы приняли для этого задания?
- Что получилось? Что не получилось?

Беседа о выборе. Основная цель этой беседы — напомнить клиентам, что они мобильны, что они способны делать выбор и двигаться в направлении желаемой цели. Если беседа об осознании начинается с базового вопроса «Что происходит?», то беседа о выборе ставит вопрос «Чего вы хотите?» Осознание касается настоящего, а выбор — желаемого будущего состояния.

Коуч-консультант должен помочь клиенту найти свое истинное назначение. Иногда это означает веру в уровень достижений, который выходит за рамки того, что демонстрирует в настоящее время клиент. Элемент искусства коучинга — способствовать почувствовать скрытое назначение Я 2 клиента и не попасться на ограниченные концепции Я 1. Однако это не просто вопрос бездумного подъема планки все выше и выше. Можно поставить планку так высоко, что это будет скорее вмешательством в Я 2, чем признанием его истинных способностей.

Коуч-консультант задает вопросы, которые помогают клиенту получить как можно более ясную картину того, что он хочет сделать. Такие вопросы требуют от клиента сделать шаг в сторону и разглядеть назначение его желаемой цели, а не просто саму цель. В этой беседе клиент думает и сравнивает, изучает возможные последствия и принимает

обязательства. Это также время для обращения к конфликтующим желаниям, которые могут быть удовлетворены до обретения истинной мобильности.

Вот некоторые из общих вступительных вопросов, которыми я пользуюсь.

- Чего вы действительно хотите?
- Чего вы хотите добиться?
- Каковы выгоды от А?
- Каковы будут затраты, если не покупать А?
- А какими они будут через энное число недель, месяцев, лет?
- Что вам не нравится в этих результатах?
- Каковы приемлемые средства их достижения?
- Какие изменения вы хотели бы внести?
- О чем вы больше всего переживаете в данной ситуации?
- Для кого или для чего вы это делаете?
- Насколько это совпадает с вашими текущими приоритетами?
- Нет ли у вас каких-либо конфликтов по ходу дела?
- Что будет означать для вас успех в этом деле?
- Какие альтернативные возможности вы можете рассмотреть?

И наконец, один из моих наиболее часто задаваемых вопросов — клиенту или себе самому:

- Почему вы хотели бы это сделать?

Я думаю, что беседа о выборе наиболее полезна для отделения желаний Я 2 клиента от различных «продиктованных другими повесток дня внутри нас» — то есть планов Я 1. Это позволяет клиентам делать выбор и двигаться в соответствии со своими собственными целями и, следовательно, иметь шанс добиться истинной мобильности. Клиенты часто рассматривают обязательства только как обязательства по отношению к другим, не связывая их с обязательствами перед собой. Истинная мобильность может быть достигнута только в том случае, когда обязательства человека перед другими на деле связаны и происходят из главного обязательства перед самим собой. Это особенно трудно для людей, работающих в корпоративной среде. Но когда клиент может прийти к такому построению цели, возникает гармония мотивации, которая питает и делает отчетливым преодоление серьезных препятствий при решении больших задач.

Беседа о доверии. Возможно, самый важный результат любой беседы с коуч-консультантом — появление у клиента чувства того, что его уважают, ценят и он может двигаться вперед. Это основа доверия человека к себе и его потенциал, который дает ему веру в обретение мобильности. Клиент чувствует себя подготовленным, то есть способным использовать и внутренние, и внешние ресурсы, необходимые для достижения цели. О коуч-консультанте нельзя сказать, что он подрывает уверенность клиента, неадекватно отвечая на вопросы, решая проблемы или давая оценку, это ему несвойственно.

Если снова воспользоваться образом машины для представления понятия «мобильность», то *осознание* — это все равно что фары, которые способствуют видению, *выбор* — руль, а *желание* — топливо. Клиент, так же как и водитель, имеет все внутренние ресурсы человеческого существа,

включая способность учиться и доверять, это ключ к этим ресурсам.

Поскольку доверие к самому себе — естественное свойство всех детей, работа коуч-консультанта заключается в том, чтобы помочь клиенту *отучиться* сомневаться, бояться и ограничивать себя неотвратимо накапливающимися допущениями. Доверие, пожалуй, самый деликатный аспект бесед с коуч-консультантом и наиболее важный для *Внутренней игры*. Это беседа, в которой сводится к минимуму самовмешательство и усиливаются признание своих способностей и уверенность в них.

Беседа о доверии призывает отучиться от своих внутренних препятствий. Думаю, что беседу о доверии лучше всего проводить коуч-консультанту, который знает свои собственные внутренние препятствия и добился некоторых успехов, преодолевая их. Я никогда не думал, например, что Малыш Рут* стал бы хорошим тренером по бейсболу. Он просто сказал бы: «Когда видишь летящий к тебе мяч, размахнись хорошенько и выбей его через ограждение. Вот то, что делаю я». Природные способности — это одно. Опыт, преодолевающий сомнения и страхи разума, которые закрывают доступ к способностям, — совсем другое.

Именно в создании среды, минимизирующей вмешательство в потенциал, проявляется уникальность коуч-консультанта, работающего по методу *Внутренней игры*. Часто среду создает не то, о чем говорят, а то, о чем *не говорят*. Это не суждение, не излишние инструкции и не избыточный контроль, а ситуация, когда клиенты понимают, что руль находится в их руках и что у них больше возможностей и способностей, чем им позволяет осознать Я 1.

* Бейб Рут, или Джордж Герман Рут — младший (1895–1948), — звезда американского бейсбола. *Прим. ред.*

По шаблону этот навык коуч-консультанта не усвоить. Это естественное последствие встречи с собственными внутренними препятствиями, а затем приобретения умения становиться на место клиента. Возможно, самое большое преимущество, которое коуч-консультант по методу *Внутренней игры* вносит в беседу, — это большее доверие клиентам, чем у самих клиентов к себе. И такое доверие к клиенту может возникнуть только в результате умения испытывать все более глубокое доверие к самому себе. Я знаю, что в моем случае доверие к себе было серьезно подорвано многими факторами воспитания, которое давало мне веру практически во все, кроме самого себя. Только благодаря тому, что мне в достаточной мере повезло и я познакомился с некоторыми действительно хорошими коуч-консультантами, включая ДР, я смог постепенно признать императив доверия к тому, что я теперь называю Я 2. Хотя большинство моих коуч-консультантов не называли себя этим именем, лучшие из них имели одну общую черту: они заставили меня поверить в себя, в свою ценность, свои способности и особенно — в способность учиться.

Вот несколько вопросов, которые могут помочь в беседе о доверии.

- Если бы вы могли сделать это любым способом, как бы вам хотелось выполнить это задание?
- Удавалось ли вам добиться успеха при решении сходных серьезных проблем?
- Какие качества, свойства и способности вы используете в такой ситуации в лучшем случае?

Прямое признание коуч-консультантом кое-чего из вышеперечисленного.

- Куда бы вы могли обратиться за помощью при решении данной задачи?
- Каков самый сложный аспект этого задания?
- Как вы понимаете эту ситуацию?
- Какими вам видятся первые шаги?
- Насколько вам удобно? Чувствуете ли вы себя уверенно?
- Что вам нужно, чтобы почувствовать себя удобнее?
- Что вам больше всего понравилось в том, как вы справились с этой задачей?

Одной из самых больших проблем в современной корпоративной среде является подрыв доверия к отдельному человеку. Когда человек не может доверять себе или своей среде, ему трудно признать свои истинные способности или ограничения. Вместо этого люди в итоге берутся за те задачи, которые часто находятся за пределами способностей отдельного человека или команды, при этом никто не чувствует себя достаточно уверенно, чтобы отказаться от них. Часто ли вам приходилось слышать в организации: «Думаю, что не справлюсь» или просто «Я не знаю, как это сделать»? Но, только будучи способным точно оценить свою компетенцию, то есть без сомнений, свойственных Я 1, или его раздутой бравადы, человек может расширить свои способности. Принятие задач или стандартов, которые лежат за пределами его возможностей, сеет сомнение в себе, аналогично тому, как неспособность принять задачи, которые требуют напряжения и обучения, это сомнение в себе усиливает. В беседе о доверии коуч-консультант обеспечивает безопасность и поощрение, помогающие клиенту определить тот уровень задачи, который он сможет принять.

Коучинг ради мобильности: синтез трех видов бесед. Используя беседы трех видов, коуч-консультант по методу *Внутренней игры* помогает своему подопечному обрести мобильность. Он помогает клиенту выбраться и обойти как внутренние, так и внешние препятствия. Независимо от того, работает ли он с группой или с одним человеком, коуч-консультант поддерживает фокус клиента на внешних целях и целях *Внутренней игры*, помогая обеспечить постоянный синтез и баланс между ними. Выполняется внешняя работа, и человек, занимающийся ею, испытывает удовольствие и учится в процессе. При этом руки клиента постоянно на руле, он остается водителем своей машины, а коуч-консультант — пассажиром. Эти беседы необязательно проводить в каком-либо определенном порядке. Элементы одной содержатся в двух других. Обычно я замечаю, что расширенная беседа с коуч-консультантом каждый раз происходит циклично, при этом циклы повторяются много раз на разных уровнях. При этом сохраняются безоценочная среда, доверие и назначение. В этой среде есть место творческому и неожиданному движению к выбранной цели. И клиент, и коуч-консультант могут многому научиться из беседы.

Коуч-консультант привносит во все три беседы точку зрения, которая, как я надеюсь, не так опутана инерцией исполнения, как точка зрения клиента. Поскольку коуч-консультант формально «не входит в команду», ему часто проще создать отстраненную перспективу. Находясь вне допущений и требований инерции исполнения, коуч-консультант может помочь клиенту остановиться (СТОП): *сделать шаг в сторону, подумать, организовать, прежде чем продолжить.*

Функции коуч-консультанта во внутренней игре

Никакое описание функций коуч-консультанта не может заменить обучение на опыте. Но все же далее приведем частичный список функций коуч-консультанта по методу *Внутренней игры*, который может помочь прояснить направление работы для человека, который взял на себя эту роль, или даст критически важные переменные для процесса коучинга.

Коуч-консультант по методу *Внутренней игры* помогает клиенту осуществить следующее:

- выявить выгодные учебные цели;
- определить критически важные переменные для фокуса;
- поддерживать баланс целей — учебных, рабочих и целей повышения результативности;
- обрести мобильность;
- остаться в кресле CEO и сохранить все свои акции;
- признать устаревшими некоторые допущения и определения;
- синхронизировать задания и цель;
- лучше осознавать время и завершение задания;
- соприкасаться с чувством, интуицией и творчеством;
- развить навыки общения — сбалансировать целостность команды и задания;
- совершенствовать навыки;
- найти доступ к внутренним и внешним ресурсам;
- синхронизировать нагрузку, способности и время;
- выявлять и преодолевать препятствия на пути к достижению мобильности.

Коуч-консультант по методу *Внутренней игры* осуществляет следующие действия:

- поощряет принятие мобильности;
- питает безоценочную среду;
- в случае необходимости использует соответствующие приемы обучения (коучинга);
- если необходимо, дает иную перспективу и источник мнений.

Блок приемов коуч-консультанта по методу внутренней игры

Все приемы и концепции этой книги применимы как к коучингу, так и к обучению. Этот раздел мне представляется как исходный набор приемов, которые используются в работе коуч-консультанта. Здесь описаны некоторые приемы, которые мы уже обсудили (в этом случае я сделал отсылку на соответствующую страницу), а также новая информация о контроле и обратной связи.

Фокус на критически важных переменных. Это основной прием для беседы об осознании. Он служит сразу двум целям: уменьшает вмешательство Я 1 и дает полезную обратную связь для результативности и обучения. Для любой ситуации или деятельности можно выявить критически важные переменные. Лучше ограничиться семью переменными.

Для каждой из общих переменных можно определить максимум семь более конкретных подпеременных. Это позволяет фокусу быть как широким, так и узким — как это необходимо для желаемой цели. Если воспользоваться

примером из тенниса, то движение теннисного мяча можно рассмотреть как общую переменную со скоростью, траекторией, направлением, вращением и высотой в качестве под-переменных. Аналогично, общая переменная «потребности клиента» может быть разделена на более конкретные подпеременные. Например, восприятие клиентом выгод, срочности, доступности по цене и конкурирующих предложений.

Переменная — это не указание сделать что-то. Это фокус внимания. Коуч-консультант слушает, как клиент рассказывает о некоторой ситуации или деятельности, и отмечает, на что обращено его внимание, а на что нет. Отвечая на такие вопросы, как: «Что вы замечаете, когда смотрите на А или оцениваете Б?», коуч-консультант и клиент более органично воспринимают то, что осознает клиент. Это позволяет обоим сфокусировать внимание ради большей ясности и обучения.

СТОП. Весь коучинг можно рассматривать как применение инструмента СТОП. Коуч-консультант обычно работает до начала работы над заданием или проектом (установочная беседа), во время паузы в действиях или после завершения работы («разбор полетов» — дебрифинг). Во время паузы у коуч-консультанта и клиента есть время установить цели, определить критически важные переменные и поставить себя на место другого, чтобы, насколько это возможно, усилить эффект обучения на предстоящем рабочем опыте. После завершения работы может быть проведен дебрифинг для ассимиляции и максимизации преимуществ обучения.

Транспонирование (поставить себя на место другого). Коуч-консультант может не только поставить себя на место клиентов, но и повысить их осознание ключевых людей, с которыми они взаимодействуют, заставив их поставить

себя на место этих людей. Многие из межкомандных или межличностных конфликтов, мешающих работе, которые я наблюдал, можно было разрешить, если бы члены команды научились использовать этот прием. Если его клиенты знакомы с ним, коуч-консультант может просто попросить: «Поставьте себя на место Боба, Мэри, потребителя, конечного пользователя». Умение коуч-консультанта использовать этот прием так, чтобы обеспечить необходимую глубину и задействовать все его сильные стороны, приходит с опытом его применения.

Контрольные вопросы. Есть три вопроса, которые я как коуч-консультант считаю незаменимыми. Все три касаются проблемы контроля. Они помогают клиенту сфокусироваться на том, что можно контролировать, и отказаться от того, что контролировать нельзя. Я не всегда использую их в простой форме, как это показано ниже, но они обычно заключены в любой беседе, особенно в беседе о доверии. Вопросы необходимо задавать в следующем порядке:

- Что здесь находится вне вашего контроля?
- Что вы пытались контролировать?
- Что бы вы могли контролировать из того, что сейчас находится вне вашего контроля?

Первый вопрос дает человеку шанс признать, что в ситуации, которую он не контролирует, вероятно, существуют многие переменные. Возьмем пример любого делового разговора между *А* и *Б*, когда *А* пытается «высказаться», или «продать идею», или убедить *Б* в разумности определенных действий. При этом *Б* может быть начальником, клиентом или коллегой. *А* может думать, что он достаточно умен

и умело представляет свой вопрос. Но сколько факторов успеха *А* контролирует на деле?

Вот их неполный список.

- *А* не контролирует отношение или восприимчивость *Б* к идее.
- *А* не контролирует то, насколько хорошо *Б* будет слушать *А*.
- *А* не контролирует мотивацию, потребности или приоритеты *Б*.
- *А* не контролирует время, имеющееся у *Б*.
- *А* не контролирует то, нравится ли он *Б*.
- *А* не контролирует способность *Б* понять точку зрения *А*.
- *А* не контролирует то, как *Б* собирается интерпретировать сообщение *А*.
- *А* не контролирует то, принимает ли *Б* в конечном итоге точку зрения *А*.

А может пробовать применить логику, факты или изощренные наглядные методы. *Б* может или уступить, создавая будущую ситуацию «раскаяния покупателя», или решить ни на что не поддаваться.

- *А* может разозлиться и потребовать ответа.
- *Б* может заупрямиться и сказать «нет».

Какие же факторы *А* все-таки *может* контролировать?

- Свое отношение к *Б*.
- Свое отношение к обучению.

- То, насколько восприимчиво он слушает *Б*.
- Свое признание мнений *Б*.
- То, как он использует свою агрессивность.
- Свое уважение к выбору *Б* в отношении согласия или отказа.
- Свою «домашнюю работу» в отношении потребностей, ценностей, желаний *Б*, способности поставить себя на место *Б*.
- Свое уважение к времени *Б*.
- Собственное выражение энтузиазма по отношению к своим идеям.
- Время, затраченное на слушание, по сравнению со временем на говорение.

Очевидно, что каждый из этих факторов, которые *А* не контролирует, важен с точки зрения реакции *Б* на сообщение *А*. При этом *А* начинает понимать, что существует многое, что просто находится вне его контроля. Это может стать неприятным открытием для *А*.

Вот неполный список того, что *А* пытался контролировать.

- *А* попросил *Б* о встрече и указал, сколько времени на нее понадобится.
- *А* заранее дал *Б* общую идею о теме беседы.
- *А* осторожно изложил *Б* свои аргументы и выгоды.
- *А* подготовился и собрал соответствующие знания и информацию.
- *А* решил, что будет настолько агрессивным, насколько это нужно, чтобы добиться принятия.

Каждый из этих факторов мог бы помочь *А* добиться успеха, но, очевидно, не мог гарантировать его. В своем желании контролировать результат *А* мог бы также попытаться контролировать некоторые факторы, над которыми он не властен, и, делая это, он, возможно, будет действовать так, что это будет мешать ему достичь успеха. Например:

- *А*, не добившись непосредственного согласия, может попытаться «ускорить» заключение соглашения.
- *Б*, чувствуя давление, начинает сопротивляться, искать причины для отказа.

Уверенное управление переменными, находящимися под его контролем, со стороны *А* не гарантирует того, что *Б* примет идею *А*, но может повысить вероятность этого и способствовать чему-либо позитивному в отношениях между *А* и *Б*.

В спорте, как и в бизнесе, я обнаружил, что сопротивление переменам во многом проистекает из попыток излишнего контроля. Игрок в гольф слишком усердно пытается контролировать полет мяча, его мышцы перенапрягаются, и он теряет контроль. Это похоже на менеджера, который пытается чрезмерно контролировать своих подчиненных. Они «перенапрягаются» и сопротивляются принятию ответственности. В результате — отсутствие истинного контроля над желаемым результатом. Настоящая ответственность — это вопрос выбора и не может контролироваться: она должна быть принята с желанием.

Обратная связь. Обратная связь часто считается основным приемом коуч-консультанта. Обратной связью обычно называют оценку результативности. Хотя эта функция может быть выгодной, она делает отношения с коуч-консультантом потенциально уязвимыми для оценки. Существует два

полезных вида обратной связи, которые не относятся к традиционной концепции оценки результативности.

Первый — это обратная связь в виде «зеркала». Смысл ее для клиента заключается в большем самоосознании. Вопросы коуч-консультанта позволяют ученику получить больше возможностей для обратной связи из непосредственного опыта, вытекающего как из действия, так и из его результатов. Например: «Каковы последствия X?», «Что вы думаете об Y?», «Каковы ваши приоритеты в этом?», «Сколько времени понадобилось на Z?», «Во сколько обходится этот проект на сегодняшний день?», «Чего удалось добиться?». Ни один из этих вопросов не подразумевает верного или неверного ответа. Они приглашают клиента лучше осознавать то, что есть.

Второй вид некритической обратной связи возникает, когда коуч-консультант говорит о том, что он замечает. Если играющий говорит: «Я думаю, что когда я бил по мячу, то перенес вес на ногу впереди», — то коуч-консультант может сказать: «Мне показалось, что вес был в основном на той ноге, которая была сзади. Давайте повторим и проверим». Здесь нет никакого суждения о «правильном» или «неправильном» — просто сообщение о том, что наблюдал коуч-консультант. Аналогично, коуч-консультант может поделиться восприятием и мнениями о любой ситуации на работе с единственной целью — усилить осознание или подтолкнуть мысль клиента, при этом он ничего не оценивает. Однако многим трудно не услышать оценку в наблюдении других людей. Зная это, коуч-консультант может приложить необходимые усилия и дать понять, что не собирается критиковать или оценивать.

Наконец, оценочная обратная связь может быть в некоторых случаях полезной клиенту, если она точна и основана на фактах. Это особенно верно, когда у клиента есть

проблемы с ясной и точной самооценкой. При оценочной обратной связи коуч-консультанту следует быть чрезвычайно осторожным, чтобы ограничить оценку результативности и избежать ее возможного восприятия как критики. Коуч-консультант также должен осознавать, что Я 1 клиента уже, по всей вероятности, поджидает возможности превратить оценку результативности в оценку себя. Если допустить это, то любое преимущество обратной связи по результативности может быть упущено из-за вреда, наносимого отрицательной самооценкой.

Когда оценочная обратная связь необходима, она должна подчиняться некоторым общим основным правилам. Она должна быть:

- направлена на действие, а не на его исполнителя;
- основана на наблюдении факта;
- проведена по стандартам, о которых стороны заранее договорились;
- проведена компетентным человеком;
- проведена в интересах повышения мобильности, то есть большей ясности или будущего действия.

Сам себе коуч

Мне часто задают вопрос: «Можно ли стать коуч-консультантом для самого себя?» С одной стороны — нет. Преимущество коуч-консультанта в том, что он предлагает другую пару глаз и другую перспективу и в некоторых случаях держит перед клиентом зеркало. Ценность коучинга заключается именно в том, что коуч-консультант — это *не вы*, и он может видеть вещи по-другому. Иначе коуч-консультант явно был бы лишним звеном.

С другой стороны — да. Если коучинг создает среду, в которой человек учится и действует, то мы делаем все это ради самих себя. К сожалению, среду, в которой мы действуем, обычно создает именно наше Я 1, и не всегда эта среда служит нашим лучшим интересам. Одно из преимуществ внешнего коучинга заключается в том, что когда мы слушаем хорошего коуч-консультанта, нам проще игнорировать чрезмерно оценочные и контролирующие голоса наших Я 1. Одной из основных функций коуч-консультанта является помощь клиенту в улучшении внутреннего диалога, который влияет на то, как он учится и работает, когда коуч-консультанта нет рядом. Поэтому, пожалуй, лучше ответить — «да». В конечном счете самое важное состоит в том, что мы улучшаем свои способности к самокоучингу. А для такой цели периодическое общение с хорошим коуч-консультантом — большое подспорье.

Коучинг для руководителей как способ самоорганизации.

Я видел, как многие корпорации пытаются «устроить» курсы по коучингу для руководителей, но, несмотря на огромные усилия, время и средства, затраченные на обучение коуч-консультантов, восприимчивость обучаемых относительно невысока. Неудачи этих программ могут объясняться двумя факторами: во-первых, коуч-консультантов готовят как коуч-консультантов, а не как тех, кто учится; во-вторых, обучаемым не демонстрируют выгоды общения с коуч-консультантом, и они не берут на себя ответственность за свой собственный рост и развитие.

Недавно Мел Бергстейн, директор Diamond Technology Partners, быстро развивающейся фирмы по стратегическому консалтингу, попросил меня помочь разработать для них учебную стратегию. Эта компания, будучи лидером в применении цифровых технологий в бизнес-стратегии, осознанно

взялась за обучение и профессиональное развитие своих консультантов, а также клиентов. Компания хотела, чтобы все консультанты прошли подготовку коуч-консультантов, для того чтобы лучше развивать способности всех своих проектных групп. Они также полагали, что навыки коуч-консультанта могут стать преимуществом в работе с клиентами. Люди, которым платят за то, что у них есть ответы, не всегда могут с легкостью обучиться навыкам, позволяющим клиенту найти ответы самостоятельно. Это особая задача при подготовке специалистов на роль коуч-консультантов.

Поэтому мы выбрали иной подход. После вступительной презентации методов *Внутренней игры* в работе для консультантов компании я пригласил желающих принять участие в изучении применения принципов *Внутренней игры* в практике консалтинга. Каждый участник должен был провести «исследование» какого-то конкретного случая, который лично ему или ей был особенно интересен. Результаты должны были быть доведены до сведения всех желающих в фирме. Никакой дальнейшей работы не предполагалось. Исследования должны были быть проведены в лаборатории рабочего опыта каждого участника. Участники ставили цели, задавали свои собственные вопросы и находили собственные ответы, применимость которых должна была проверяться на их собственном опыте, прежде чем будет открыта другим.

Участникам сообщили, что они сами должны спроектировать исследование. Более того, поскольку обучение должно было произойти при взаимодействии с их собственной работой, требовалось лишь немного дополнительного времени для того, чтобы после установления целей проекта включиться в «учебный брифинг» и «дебрифинг» (инструктаж и «разбор полетов») по обе стороны избранного рабочего опыта (см. «Сэндвич опыта», с. 136). Для всех предусматривалось

общение с коуч-консультантом по телефону (первоначально со мной), а также групповая беседа с коуч-консультантом каждые две недели — до тех пор, пока процесс не станет самоподдерживающимся. Начав с одного часа в неделю в течение месяца, каждый участник по своему желанию мог продолжить или бросить проект в соответствии со своей воспринимаемой индивидуальной выгодой.

Проект исследования был очень прост и включал небольшие логистическую поддержку или финансирование расходов. Участники должны были на непосредственном опыте испытать выгоды этого подхода к обучению, иметь возможность поделиться своими открытиями с коллегами, причем сделать это без осознанного усилия; должны были усвоить основные навыки коучинга. Мое непосредственное участие как коуч-консультанта заканчивалось, как только для первоначальных участников исследование становилось самоподдерживающимся процессом и они начинали играть роль коуч-консультантов для новых исследователей. Развитие проекта было спонтанным и не предусматривало практически никакого организационного контроля.

Первым шагом каждого исследователя в проекте было придумать цель исследования. Чтобы помочь им с выбором, предлагались три вопроса: что вас больше всего интересует в данный момент? Чему «пытается научить» вас ваш теперешний рабочий опыт? Чему вам и вашим коллегам было бы полезно научиться? Следующий шаг — выбор рабочей деятельности, которая служила бы лабораторией для исследования, и критически важных переменных для применения в качестве фокуса внимания.

Вот примеры исследований, первоначально избранных участниками.

Исследователь 1

Область исследования: понимание потребностей клиента.

Цель исследования: развитие способности думать, поставив себя на место клиента.

Ожидаемые препятствия: фокус на результатах вместо процесса.

Научный опыт: непосредственные встречи с клиентами, встречи с командой для решения проблем.

Выбранные критически важные переменные: процесс мышления клиента, количество и характер задаваемых ему вопросов.

Учебные приемы: транспонирование, контрольные вопросы, СТОП.

Первые результаты: «Испытывая интерес к мышлению других людей, я начал задавать больше вопросов, и они стали удачнее. Ответы становились лучше, и появилось ощущение большего сотрудничества. Встречи стали восприниматься как более интересные и более ценные. Я получил лучшие результаты, уровень стресса понизился, и я ощутил неожиданное удовольствие от такого вида обучения. Я был очень удивлен, когда обнаружил, что члены моей команды стали больше ценить встречи, потому что они видели, что я в большей степени заинтересован в их мышлении, чем хочу поделиться с ними преимуществами своего».

Исследователь 2

Область исследования: презентации для клиентов.

Цель исследования: как оставаться собранным и сохранить возможность использовать свои способности во время ответственных презентаций.

Ожидаемые препятствия: беспокойство и сомнения в себе.

Научный опыт: высокий риск — презентации для новых клиентов; средний риск — проектные презентации

с командами, работающими с клиентами; малый риск — не связанные с бизнесом презентации по боевым искусствам.

Выбранные критически важные переменные: уровень заинтересованности клиента, степень моей собранности.

Учебные приемы: транспонирование, введение новых определений.

Первые результаты: «Когда я фокусировал больше внимания на клиенте, я обнаружил, что сам стал менее застенчивым. Мои ответы стали более интуитивными, и клиент, казалось, почувствовал больше уважения к себе. В результате моя уверенность росла. Участие в деятельности с малым или средним уровнем риска в конечном итоге позволило мне чувствовать себя более собранным в ситуациях с высоким риском. Я также понял, что самое большое давление на свое собственное мышление оказывал прежде всего я сам».

Исследователь 3

Область исследования: многоцелевое планирование.

Цель исследования: как упростить процесс планирования для комплексных, тесно связанных между собой задач.

Ожидаемые препятствия: ощущение того, что нужно сделать очень много в условиях нехватки времени; сохранение четких приоритетов при выполнении детализированных и комплексных задач.

Научный опыт: работа по своим ежедневным спискам дел.

Выбранные критически важные переменные: задачи, которыми руководил я сам или другие люди, степень сложности процесса планирования, объем запланированных обязательств, изложенных в письменном виде.

Первые результаты: «Я с удивлением обнаружил, что для задач, которые я воспринимал как те, что “обязательно надо решить”, мое планирование было гораздо более сложным, по сравнению с теми задачами, которые я решал, потому что

считал их важными. Это позволило мне понять, как я бессознательно саботировал те задачи, к которым, как мне казалось, меня принуждали. Это поднимает ряд очень интересных вопросов о том, как я выбираю работу, которую выполняю. Время, которое я трачу на составление письменных планов, уменьшается, и усиливается чувство завершенности важных заданий».

Когда я писал эту книгу, было еще рано оценивать долгосрочные выгоды от этой инициативы. Но первые результаты были обнадеживающими и показывали, что можно начать массовую учебную инициативу, не требующую больших организационных усилий или контроля.

Сначала большинство исследователей испытывали некоторые трудности с запоминанием учебного контекста. Это была новая процедура, требующая самодисциплины и не предусматривающая обычных организационных стимулов. Несмотря на добрые намерения, они обнаружили, что путь наименьшего сопротивления предполагал попадание в инерцию исполнения. В начале учебной кривой им помогло использование блокнота исследователя, в котором они фиксировали свои мысли для инструктажа и «разбора полетов» (брифинга и дебрифинга). Им также была необходима поддержка в форме регулярных бесед с коуч-консультантом, чтобы поделиться с ним трудностями, а также успехами. Коуч-консультант учится предвидеть перепады настроений — от высоких ожиданий в начале любого нового предприятия до горького разочарования при виде того, какое действие оказывают старые привычки и препятствия прошлого.

Но когда исследователи начинали понимать выгоду от подобных затрат времени и создавали новую реальность как часть своей рабочей жизни, мобильность становилась самоочевидной. Тогда они чувствовали уверенность

и приглашали других членов своей команды к участию в проекте и становились их коуч-консультантами. Это увеличило число параллелей с их непосредственной рабочей средой. Обычным делом было слышать их разговоры в рабочих командах о том, что они изучают и что обнаруживают. Число участников увеличилось, потребовалось большее число коуч-консультантов. Инициатива спонтанно распространилась со своей собственной скоростью, без обычного сопротивления, с которым, как правило, сталкивается большинство инициатив в области организационных перемен.

Коучинг не может происходить в вакууме. Если ученик не хочет учиться, то не имеет никакого значения, насколько хорош его коуч-консультант. Коучинг — это танец, в котором ведет не коуч-консультант, а ученик. Самый лучший способ для коуч-консультанта научиться этой роли — знать, что означает быть учащимся, который получает преимущества от общения с коуч-консультантом.

Недавно Билл Блейзек, редактор делового журнала *Executive Coach*, беседовал со мной о коучинге по методу *Внутренней игры* в бизнесе. Приведу здесь несколько фрагментов нашей беседы, в которых подчеркнуты некоторые, еще не освещавшиеся аспекты коучинга и выделены те, о которых стоит сказать еще раз.

Б. Б.: Как вы думаете, почему коучинг стал такой популярной темой в деловом и корпоративном мире?

Т. Г.: Потому что стало более важным обучение. В так называемый «век знаний в бизнесе» ключевым конкурентным фактором стало то, насколько хорошо и быстро вы можете обеспечивать профессиональный рост своих людей.

Поэтому первая и постоянная задача коуч-консультанта — это делить ответственность за обучение со своим клиентом. Согласно *Внутренней игре*, это означает, что

подопечный не только желает учиться у коуч-консультанта, но и берет на себя ответственность за обучение на своем повседневном опыте.

Б. Б.: Как вы думаете, должны ли менеджеры быть коуч-консультантами?

Т. Г.: Им следует учиться коучингу. Но это не означает, что они должны отказываться от своей основной обязанности добиваться результатов в бизнесе с помощью людей. Менеджер — коуч-консультант учится «носить разные шляпы» в разной обстановке. Как менеджер он может сказать своей команде: «Вот это нам нужно сделать по таким-то стандартам, за такое-то время и с такими-то ресурсами». Если же он в шляпе коуч-консультанта, возможно, он скажет: «Теперь, когда вы представляете себе цели, чему вам нужно научиться, чтобы достичь их?» Его основная обязанность как коуч-консультанта — сохранение целостности команды и развитие навыков, необходимых для достижения целей результативности. Коуч-консультант — это тот, с кем вы должны чувствовать себя в безопасности, раскрывая свои недостатки, ошибки и личные устремления. По этой причине в некоторых средах функции коуч-консультанта и менеджера лучше поручать разным людям.

Б. Б.: Значит, менеджер отвечает за установление четких целей, тогда как коуч-консультант помогает сотрудникам достичь их?

Т. Г.: Да. Коуч-консультант также помогает отдельному человеку или команде убедиться в том, что цели человека, команды или корпорации, насколько это возможно, скоординированы так, чтобы конфликт между этими целями был минимальным.

Б. Б.: Какого рода проблемы в бизнесе, по вашему мнению, может помочь решить *Внутренняя игра*?

Т. Г.: Проблемы, которые включают человеческий фактор. Сейчас таких проблем стало гораздо больше, и обычно они решаются менеджерами, которым привычнее решать проблемы систем и проектов. В наше время такая стратегия не работает. Бизнес-системы должны гармонизироваться с процессами, обеспечивающими лучшую работу и развитие людей, а не наоборот.

Б. Б.: Итак, при большем внимании к *Внутренней игре* в корпоративной среде системы — то есть способы организации дела и используемые стратегии — начнут переплетаться с человеческим фактором.

Т. Г.: Думаю, да. Чем больше руководители бизнеса будут признавать, что люди действительно являются их самым большим ресурсом, тем больше они адаптируют бизнес-системы и модели к тому, что подходит человеку. Менеджеры должны быть не просто менеджерами проекта, а гораздо большим. Они должны усвоить новый уровень навыков работы с людьми, чтобы справляться с работниками, от которых требуют все больших результатов и которые в то же время должны чувствовать себя в достаточной безопасности, чтобы учиться и расти. Мне кажется ироничным, что повышенные конкурентные требования в новом веке будут требовать от бизнес-менталитета большего сходства с менталитетом человека. Раньше руководители, возможно, могли добиться успеха без многих навыков или заботы о человеческих слабостях и чувствах. Теперь без глубокого понимания человеческого фактора и умения обращаться с ним ничего может не получиться. Угрозы увольнения уже недостаточно для того, чтобы добиться сотрудничества. Лучшие работники будут независимо мыслящими людьми, которые, если им не нравится, как с ними обращаются, будут просто искать лучшую рабочую среду.

Б. Б.: Я учился в Университете штата Огайо в годы царствования великого Вуди Хейеса*, и было ясно, что игроки боялись его. Винс Ломбарди** тоже не церемонился. В наши дни существует множество стилей коучинга — от жесткого до мягкого. Какое место среди них занимает *Внутренняя игра*?

Т. Г.: Стиль — это одно, а сущность — другое. Важно, чтобы была *забота*. Коуч-консультант должен заботиться о человеке, с которым он работает, и тот должен знать об этом. Тогда найдется место как для жесткого, так и для мягкого стиля. Было время, когда мне был нужен более отзывчивый и ободряющий подход. Очень многое зависит от ситуации и взаимоотношений, которые установились между коуч-консультантом и учеником. Я не думаю, что хорошие взаимоотношения в коучинге можно вообще характеризовать как «страх». Страх обычно вызывает самовмешательство и снижает результативность. Эти взаимоотношения, как мне кажется, должны подразумевать взаимное уважение и доверие, и при этом обязательное соблюдение коуч-консультантом интересов своего клиента.

Б. Б.: Я подумал о тренере вроде Джона Вудена***. Кажется, он больше руководствовался своими ценностями, чем доминировал над игроками с помощью страха.

Т. Г.: Я знаком с Джоном Вуденом, и мы с ним говорили об этом. Знаю, что он завоевал огромное уважение своих игроков, несмотря на то что он довольно тихий человек. Я знаю и то, что он мог быть очень прямолинейным и его нельзя было обвести вокруг пальца. Думаю, его уважали,

* Вуди Хейес — старший тренер по американскому футболу Университета штата Огайо. *Прим. пер.*

** Винс Ломбарди — знаменитый тренер по американскому футболу. *Прим. пер.*

*** Джон Вуден — легендарный тренер баскетбольной команды Калифорнийского университета, Лос-Анджелес. *Прим. пер.*

потому что он всегда учился. В результате Вуден воспринимается как сочетание скромности и одновременно настоящего авторитета. Эта комбинация поддерживала такую среду для коучинга (тренерской работы), в которой студенческий баскетбол достиг самых лучших результатов.

Б. Б.: Если говорить о соотношении жесткого и мягкого подходов к коучингу, то есть люди, которые верят в то, что для совершенствования нам надо сфокусироваться на негативном и перестать обманывать себя. Они, похоже, выступают за «любовь без сантиментов» в области результативности. Ваше отношение к этому?

Т. Г.: Ну, нет ничего плохого в любви без сантиментов, если вы уверены в том, что любовь еще жива. Гораздо проще перейти к жесткому гневу, жесткой критике, жесткой месть. Как я уже сказал, забота коуч-консультанта об ученике и уважение к нему должны быть явными. Чем более они очевидны для учащегося, тем жестче может быть коуч-консультант. Но если вы слишком суровы с тем, кто вам не доверяет, вы убьете именно то, что собираетесь оживить. Вы пожнете больше сомнений в себе, чем уверенности. Поэтому заботливый коуч-консультант должен быть мудрым и знать, когда следует быть жестким, а когда — ласковым.

Б. Б.: Одна из ваших идей, которая мне кажется наиболее интригующей, — мысль о том, что коучинг не требует экспертных знаний — компетентности в предмете. Это противоречит традиционному образу мыслей. Пожалуйста, объясните, почему вы так думаете?

Т. Г.: Прежде всего, нужно сказать, что нет ничего плохого в том, что у коуч-консультанта есть экспертные знания по данному предмету, если только они не используются для того, чтобы заставить подопечного чувствовать себя дураком или помешать ему учиться. Когда вы много знаете, начать учить очень легко. Но коучинг заключается не в том, чтобы

говорить клиенту о том, что вы знаете, а в том, чтобы помочь ему обнаружить то, что он уже знает или может узнать для себя. Преподавание требует значительного времени и подразумевает передачу знаний. Коучинг же можно рассматривать не как процесс *сложения*, а как процесс *вычитания*, или *отучения* от того, что мешает движению вперед к желаемой цели клиента.

Б. Б.: Не могли бы вы привести пример беседы с коуч-консультантом, у которого нет экспертных знаний?

Т. Г.: Мне вспоминается моя презентация по *Внутренней игре* перед Хьюстонским филармоническим оркестром. После краткого вступления они захотели увидеть демонстрацию, при этом добровольцем вызвался музыкант, играющий на тубе. Я не играю на музыкальных инструментах и никогда не слышал, как звучит туба. Когда он поднялся на сцену, я спросил его, чему он больше всего хочет научиться.

— Мне кажется, что самым трудным является артикуляция в верхнем диапазоне, — сказал он. Я понятия не имел, о чем он говорит, но попросил его сыграть небольшой отрывок. Как мне показалось, получилось хорошо, но он покачал головой, явно недовольный своим исполнением.

— Что вы заметили? — спросил я, понимая, что мне не нужно ничего знать, потому что я собирался положиться на его знания.

— Звучало недостаточно чисто.

— Откуда вы знаете? — спросил я.

— Хороший вопрос. На самом деле я не слышу, когда это происходит, потому что раструб тубы находится слишком далеко от моего уха. Но я чувствую это языком, — сообщил он, подводя меня к критически важным переменным, которые были нужны для фокуса внимания.

— Что же происходит с вашим языком?

— Когда я играю трудный пассаж вроде этого, с нотами верхнего диапазона, возникает чувство сухости и небольшого опухания.

Теперь у меня было все, что нужно.

— Сыграйте этот отрывок еще раз, но теперь не старайтесь соблюдать чистоту артикуляции. Я просто хочу, чтобы вы отметили, не будет ли каких-либо изменений в ощущении сухости языка, пока вы играете.

Он сыграл еще раз, и я не заметил никаких изменений. Для моего неподготовленного уха и то и другое звучало хорошо. Но остальные музыканты встали с мест и устроили ему овацию! На его лице была довольная и несколько удивленная улыбка.

Не показывая никакого особого интереса к его достижению, я спросил, что он чувствовал, когда играл.

— Язык был все время влажным, — ответил он, — и никакого опухания.

— Почему, как вы думаете, это произошло? — спросил я, хотя уже сформулировал в голове ответ.

— Я был более расслаблен. Давления не было, когда вы попросили меня не добиваться чистой артикуляции, мне было любопытно проследить, что происходит с языком.

— Может быть, когда вы чувствуете давление, — добавил я, — беспокойство немного сушит язык и он кажется распухшим. Когда же вы сфокусированы на том, что происходит, то большого давления нет. Вы просто избавляетесь от страха, и Я 2 знает, что ему делать.

Б. Б.: Таким образом, коуч-консультант, не имеющий технических знаний, может помочь клиенту преодолеть то, что мешает его результативности.

Т. Г.: Да. Вам не нужно требовать от клиентов, чтобы они знали больше или меньше того, что они знают на самом

деле. Вы хотите быть точным. Определите разрыв между тем, что известно, и тем, что нужно знать. Затем, если вы обратите пристальное внимание на опыт, то сможете избавиться от вмешательства, и произойдет обучение, которое необходимо для устранения разрыва. Может быть, человеку, ощущающему недостаток знаний, нужно пойти к учителю. Разрыв может быть ликвидирован также с помощью обучения на опыте. А коуч-консультант дает безопытное осознание, для того чтобы обучение могло произойти в любом случае.

Б. Б.: Насколько я понял, такие беседы с коуч-консультантом не требуют больших затрат времени.

Т. Г.: Это так. Если коуч-консультант не играет роль учителя и не решает чужие проблемы, много времени не требуется. Если доверие между учеником и коуч-консультантом установлено и они оба понимают процесс, то эффективный коучинг может иметь место в рамках одного-единственного вопроса. Краткая установочная беседа до данного учебного опыта и краткий «разбор полетов» после него — вот и все, что нужно. Это может быть очень насыщенная деятельность — краткая по времени и длительная по отдаче.

Б. Б.: О времени. Я бы сказал, что рано или поздно каждому клиенту, который нуждается в коучинге, потребуется помощь в управлении временем. Насколько применимы в такой ситуации принципы *Внутренней игры*?

Т. Г.: Прежде всего, управление временем — это неверное название. Неважно, что мы делаем, время идет вперед, как всегда, мы на него не влияем. У нас нет иного выбора, кроме как оставаться в настоящем. Мы не можем немного пожить в будущем или еще раз пережить какой-то момент в прошлом. Поэтому лучшее, что мы можем сделать, — это управлять тем, что мы делаем со временем, которое у нас есть.

Здесь есть несколько критически важных переменных: во-первых, нужно знать, сколько времени требуется на то, что вы делаете; во-вторых, знать, сколько своего времени вы уже выделили, так чтобы не выделить больше, чем у вас есть; в-третьих, осознавать то, как использование времени сочетается с вашими приоритетами. Если человек просто лучше осознает эти три фактора — без оценки и требований двигаться быстрее, — он может научиться лучше распоряжаться своим временем. Обычно, когда я прошу людей просто наблюдать за этими переменными, они удивляются тому, как плохо осознавали время. По мере того как осознание становится все более точным, повышение результативности и фокус становятся автоматическими. Тогда время можно, в сущности, воспринимать как друга, а не как врага.

Б. Б.: Последний вопрос. Как бы вы порекомендовали человеку, который хочет стать коуч-консультантом, научиться этому искусству?

Т. Г.: Существует три способа научиться коучингу. Наименее важны теория и обучение, которые вы можете получить. Вы, конечно, можете читать о коучинге или записаться на семинар по нему. Но два самых важных способа — это непосредственный опыт коучинга и общение с собственным коуч-консультантом. Старайтесь как можно больше быть коуч-консультантом и как можно чаще сами обращайтесь к коуч-консультанту за помощью. И в том, и в другом случае учитесь тому, что эффективно, а что — нет. Если вам не нравится работать с коуч-консультантом, возможно, вы никогда не станете хорошим коуч-консультантом для других. Мои клиенты научили меня самому важному в коучинге, не говоря мне о том, как быть коуч-консультантом, а просто своими реакциями на мои действия. Я обращаю внимание на их реакции, а также на чувства и интуицию своего Я 2.

Независимо от учебной среды, я всегда помню о трех принципах коучинга: осознании, выборе и доверии. Тогда повышение мобильности клиента происходит естественным образом.

По мере того как руководители все лучше осознают подоплеку перемен в своих организациях, они начинают понимать, что обучение должно стать ключевой ценностью их корпоративной культуры. В результате они смотрят на коучинг как на наиболее эффективное средство развития необходимых навыков своих работников.

Глава 10

Здоровые амбиции

Эта книга была попыткой по-новому взглянуть на самые основные предпосылки того, как мы работаем в нашей культуре. Предполагалось, что когда мы работаем, большую часть времени мы движимы неосознаваемыми факторами. Цель заключалась в том, чтобы научиться истинной мобильности, работать осознанно и быть свободным во время работы. В заключительной главе речь пойдет о *желании* — силе, которая питает любую работу. Желание — наиболее личный, наиболее важный, однако самый трудный из реальных факторов. Это самая сердцевина нашего поиска.

В начале было желание...

Что за импульс толкает нас к целенаправленному действию? Что мотивирует или направляет нашу работу? Обычно мы больше думаем о том, насколько хорошо мы работаем, чего мы добиваемся или как получить результаты лучше. Мы редко размышляем о том, какова генерирующая сила в основе самой нашей работы — что *питает* наше движение к рабочим целям.

Одни подумают, что этот вопрос слишком очевиден. Другие решат, что он слишком глубок, чтобы браться за него здесь. Возможно, и те и другие окажутся правы. В любом случае это непростая тема, но я не знаю более важной. Думаю,

что желание — это основа работы и, может быть, — всего человеческого. Часто говорят, что было бы желание, а способы найдутся. Но мы тратим большую часть времени, пытаюсь понять «способы», и очень мало — на то, чтобы понять, где находится источник «желания».

Как-то раз я столкнулся с темой желания, когда задумался о вопросе «Что инициирует мах в гольфе?» Одни говорят, что это руки, другие — плечи, третьи — торс. Потом я понял, что мах инициируется желанием ударить по мячу. Если нет желания бить по мячу, не будет и маха. Человек может спросить себя: «Куда я хочу забить мяч?» Тогда он может представить себе мяч, летящий по воздуху и оказывающийся в середине фервея. Но откуда пришел этот образ? Была ли это просто мысль, которая вызвала его, или это было желание, которое можно было ощутить? Эта череда вопросов привела меня к поиску источника желания — будь то желание бить по мячу или работать над проектом. Я усвоил самый простой и самый важный урок *Внутренней игры: все начинается с желания.*

Подумайте над этими вопросами о желании по отношению к работе.

- Насколько ясно вы представляете себе то, чего вы хотите?
- Чего вы *действительно* хотите?
- Насколько сильно вы ощущаете себя связанным с вашей страстью, с неиссякаемым источником вашего желания?
- Чувствовали ли вы себя когда-нибудь более связанным? Когда и с чем?
- Когда вы думаете о разных желаниях, кажутся ли они скоординированными или тянущими в разные стороны?

- Откуда исходят ваши желания — из мыслей или чувств?
- Насколько хорошо вы можете отличить свои желания от ожиданий других людей?
- В какой степени вы ощущаете, что «рулите» своими желаниями, или они руководят вами?
- Чувствуете ли вы себя *свободным* во время работы?
- Что для вас означает быть свободным?
- Желаете ли вы быть свободным?
- Откуда вы это знаете?

Чего я хочу? Это один из самых основных и важных человеческих вопросов. Еще более важен вопрос «Чего я *действительно* хочу?» Если ответы на эти вопросы сейчас не ясны вам, куда же обратиться, чтобы отыскать их? Можно ли найти их в книге, обратившись к другу или думая о них? Для ответа на большинство трудных вопросов мы можем обратиться к эксперту, изучившему данную тему. Но кто изучал то, чего *вы* хотите? Разве вы не единственный эксперт в этой области? Каждый из нас должен независимо и индивидуально ответить на вопрос о том, чего мы хотим. И нам нужно провести свои собственные исследования.

Куда мне пойти, чтобы провести это исследование? Возможно, я пойду в хорошую библиотеку, которая размещается на моей шее, и начну думать. Может быть, ответы будут такие: «Мне нужно работать, чтобы заработать себе на жизнь, платить по счетам, кормить себя и семью... поддерживать свой образ жизни... выжить... добиться успеха и признания... внести вклад... быть другим... быть нормальным... быть хорошим отцом, матерью, человеком... От меня ожидают, чтобы я работал... Мне нужно кем-то стать... У меня есть обязательства и ответственность... Я работаю, потому что у меня

километровый список дел... На самом деле у меня слишком много работы, чтобы найти время спросить себя о том, чего я хочу».

Многие из тех «хочу», которые придут в голову первыми, на самом деле основаны на «не хочу». Мы хотим получить работу, потому что не хотим умереть с голоду. Мы хотим денег, потому что не хотим последствий неуплаты по счетам. Мы хотим работать, чтобы произвести хорошее впечатление, потому что не хотим выглядеть глупо или чтобы на нас смотрели сверху вниз. Я хочу того, чего хотят люди вокруг меня, чтобы не чувствовать неуверенности или одиночества. Может быть, голова — не лучшее место, чтобы искать ответ на вопрос, чего я действительно хочу. Обычно она полна противоречивых соображений. Возможно, нужно поискать в другом месте.

Где мое желание? Откуда происходит наше желание? Можем ли мы найти местонахождение *чувства*, которое мы называем желанием? Где мы можем поискать чувства, которые порождают наше желание работать? Если бы мы могли найти, где находится это чувство, и то нечто, что может подсказать, чего мы действительно хотим?

Во многих отношениях мы просто детсадовцы в вопросах желания, даже несмотря на то, что это фактор, который мотивирует все виды деятельности в жизни человека, а также все аспекты работы. Чтобы обнаружить наше желание, может потребоваться немного времени, немного терпения и даже немного самоанализа. Итак, я прошу вас упорствовать, даже если это для вас совсем новая территория. Если вы найдете свое главное желание и амбицию, это поможет вам стать независимым как работнику. Это может дать топливо, которое сделает возможной мобильность. Это может сделать работу опытом, приносящим удовлетворение, а не разочарования и стресс.

Ощущаемое желание. По сути, желание — это мысль или чувство?

Можно ли осознанно соединиться со своим основным желанием? Может быть, я не могу попасть туда только в мыслях и должен *почувствовать* свой путь к нему. Разве не так я делал это ребенком, прежде чем начал думать? Я хотел есть, когда *чувствовал* голод, пить — когда *чувствовал* жажду, и спать — когда *чувствовал* сонливость. Мне не нужно было думать об этих «хочу», чтобы знать, когда они появлялись или когда были выполнены.

Мне интересно соединиться со своим *ощущаемым* желанием в работе. Я хочу получить улучшающийся доступ к генератору страсти. Говоря об этом, я не могу не заметить некоторое беспокойство: «Кажется, было бы безопаснее работать как обычно. Зачем раскачивать лодку? Что, если я пойму, что у меня нет истинного желания работать? Что, если я пойму, что действительно не чувствую никакого желания к тому, чем я занимался все время?»

В моем словаре слово *желание* имеет очень простое значение — сильная потребность или стремление. Звучит так, как если бы оно относилось больше к чувствам, чем к мысли. Какой образ создает слово *желание*, когда вы слышите его? Если бы вы нашли в книжном магазине книгу с одним-единственным словом на обложке — «*Желание*», попробуйте догадаться, о чем может быть эта книга?

Я с удивлением обнаружил, как мало слов в английском языке связано с сильным желанием. Это страсть (*passion*), стремление (*drive*) и само слово желание (*desire*), причем все эти слова чаще всего связаны с сексуальным желанием. Такая бедность языка часто есть знак бедности значения. Скудость словаря отражает отсутствие различий и способствует появлению культурного «белого пятна».

Стоит ли доверять желанию? Не знаю, как вас, но меня с детства приучили к тому, что своим желаниям и нуждам доверять нельзя. Достойны доверия идеалы. Достойн доверия разум. Желания же подозрительны. Они уводили меня от разума и «наших» идеалов. Конечно, никогда толком не объяснялось, где я должен был взять желание, чтобы следовать идеалам. Подразумеваемый мотиватор, конечно же, страх — страх последствий отказа от идеалов, страх быть непринятым, иногда страх «вечных мук». Могу представить себе, что те же самые страхи мотивировали и тех, кто передавал мне идеалы.

Меня учили, что, чего бы я ни хотел, я должен уступить это «Богу». Делай то, чего хочет «Бог», а не то, чего хочешь ты. Это надежный и истинный путь. Конечно, я не знал точно, чего хочет «Бог», но всегда было более чем достаточно людей, готовых говорить от его имени. Смысл был ясен: то, чего хочет «Бог», и то, чего хочу я, находились на разных краях спектра. «Бог» был очень большим, а я маленьким, и он мог выносить решение о наградах и наказаниях.

Сначала я решил, что смогу узнать побольше о том, чего хочет «Бог», считая это противоположностью тому, чего хочу я. Если я хотел говорить, он, должно быть, хотел, чтобы я молчал. Если мне хотелось играть, он хотел, чтобы я учился. Если мне хотелось спать, он хотел, чтобы я бодрствовал, и, если я хотел бодрствовать, он хотел, чтобы я спал. Через некоторое время не было смысла проверять, чего хочу я: что бы это ни было, все равно это было бы неправильно. Так я научился избегать этого конфликта, делая то, чего от меня ожидали. Для этого требовалось только мышление, и я все больше отдалялся от ощущения своего собственного желания.

В колледже я познакомился с работами уважаемого психолога Зигмунда Фрейда. Он убедительно выдвигал идею о том, что Бог немногим более чем заместитель отца. Но,

к сожалению, доктор Фрейд не более учитывал действительность человеческого желания, чем религии, которые он критиковал. Как я понимаю его, он считал, что мои самые глубокие желания коренятся в «либидо», то есть являются животными по своей природе. В основном они хотят завоевывать и получать сексуальное удовлетворение. Мои желания крайне нецивилизованны и были бы разрушительны для меня и других людей, если бы я позволил им выражаться без ограничений.

Понимание, которое я вынес, заключалось в том, что желание было по-прежнему недостойно доверия и, хотя его не нужно было подавлять, его нужно было перенаправлять к целям, приемлемым с точки зрения культуры. Согласно доктору Фрейду, у нас есть некоторое утонченное «ментальное оснащение», которое оберегает нас от непосредственного знания, чего же в первую очередь действительно хочет либидо. У нас есть и другая часть «ментального оснащения», позволяющая нам менять или сублимировать эти базовые желания в цивилизованные, например в творчество и продуктивность и, конечно же, в цивилизованную «любовь».

Смысл в том, что, если бы не знания, полученные от общества, я был бы неприрученным животным. Но если мне даны нужные книги и родители, а учителя и почитаемые общественные учреждения говорят мне, что делать, я могу возвыситься над своими животными желаниями и научиться быть «ответственным членом общества».

Когда я смотрю на краеугольные камни своего воспитания, то, к своему удивлению, вижу, что атеист Фрейд и мое религиозное воспитание пребывали, по существу, в согласии друг с другом. Оба они допускали, что человеческая натура по своей сути плоха и требует контроля извне. Фрейд говорил мне, что я нуждаюсь в «цивилизации», а не в религии. Религия говорила мне, что я нуждаюсь в повиновении заповедям и законам ее Бога. Оба соглашались с тем, что

мои желания доведут меня до беды. Моя религия говорила мне, что я плохой, но Бог спасет меня, Фрейд говорил, что я плохой по сути, но приобщение к культуре спасет меня. В результате получалось, что мне не следует доверять своему желанию. А если я не могу доверять своему основному желанию, то могу ли я вообще доверять себе? Ответом мне было: «Нет, вы не можете». То, чему вы можете доверять, — это все не вы, а что-то вне вас. Все, чему вы можете доверять, — это ваш разум, который диктует вам, что нужно следовать общественному благу. Но если желание было плохим, что же будет питать мои попытки подчиняться разуму? Невысказанный ответ был тем же самым, что и в детстве, — страх. «Будь ответственным и продуктивным, *а не то...*»

Такое умственное построение, основанное на страхе, увеличивает зависимость от внешних источников контроля. Эти внешние силы интернализируются в виде концепций Я 1, которые осуждают как желание, так и поведение. Когда я теряю связь с естественным инстинктом Я 2 и становлюсь субъектом различных циклов вмешательства со стороны Я 1, мне приходится платить высокую цену с точки зрения человеческого достоинства, радости, выражения и способности добиваться лучших результатов.

Существует ли природная, самогенерирующаяся амбиция?

Возможно, самое очевидное слово для желания, которое мотивирует работу, это *амбиция*. Но это слово имеет некоторый негативный дополнительный оттенок. Мой словарь Вебстера несколько двусмысленно объясняет первое значение этого слова: «страстное и иногда неумеренное желание чего-либо». Словарь American Heritage Dictionary отражает ту же неоднозначность: «страстное или сильное желание добиться чего-либо, например славы или власти». Приходит на память знаменитая надгробная речь Марка Антония:

*...Честный Брут
Сказал, что Цезарь был властолюбив.
Коль это правда, это тяжкий грех,
За это Цезарь тяжело заплатился*.*

Как ни прискорбно, но *амбиция* — именно то слово, которое обозначает желание или стремление большой силы. Когда мы говорим о слепых амбициях, это означает узкий фокус, пренебрегающий правами и законными заботами других. Предполагается также, что желание настолько сильно, что его нельзя легко спугнуть противоречивыми ожиданиями или мнениями других или приоритетами меньшей важности.

Когда я спросил своего сына, который учился на первом курсе колледжа, как он понимает слово «амбиция», он ответил: «Без нее задницу не сдвинешь с места!»

Что мне нравится в слове *амбиция* (ambition), так это то, что оно обозначает сильное желание, исходящее изнутри. Амбиции нельзя научить. Прошу прощения за игру слов, мне нравится думать, что мы могли бы называть неотъемлемые желания человека словом «am-bition», то есть сильное желание, исходящее от того, кто я *есть* (who I am).

Чтобы добиться амбициозных целей, требуется большое усилие, которое должно исходить из большого желания. Когда мы устанавливаем цели — индивидуальные, групповые или организационные, — мы тратим время и усилия на рассмотрение направления наших целей (чего мы хотим достичь и как), но не на изучение того, достаточно ли желания для поддержания необходимых усилий, чтобы преодолеть препятствия и добиться результата.

В спорте всегда было ясно, что отличные результаты требуют желания. Талант и ум без сердца никогда не победят.

* Шекспир У. Юлий Цезарь / пер. М. Зенкевича. *Прим. пер.*

Так и работа требует амбиций, а большая работа требует больших амбиций. Возможно, вернее обратное: большие амбиции требуют выполнения большой работы. Если амбиции были свойственны нам в детстве, что же случилось с ними теперь? Что мы с ними сделали?

Первые амбиции, позволяющие отличиться. Когда мне было 10 лет, у меня была естественная амбиция стать лучшим футболистом. Вот пример желания, которое поддерживала моя среда (учителя, родители и друзья). Никакого конфликта. Мой отец брал меня в Голден-Гейт-Парк в Сан-Франциско на футбольные матчи в те дни, когда за «Форти Найнерз» играл Фрэнки Элберт. Сам я был относительно мал ростом и восхищался этим талантливым и бесстрашным квотербеком ростом около 180 сантиметров. Наблюдение за его игрой вдохновляло мое желание. Я хотел играть как он — там и тогда. Иногда после игры, пока еще не зашло солнце, играя с ребятами, я отступал от линии атаки, вытянув левую руку перед собой и примериваясь, как передать пас моему ресиверу для тачдауна*. Чистая амбиция. То, что я видел, того мне и хотелось.

Что здесь было важно для меня: никому не нужно было говорить или учить делать передачи, как Фрэнки Элберт. То, что я видел, было возможностью, и ничто не говорило мне, что я не справлюсь. В моей голове не было голоса, который бы говорил: «Он бросает на 50 ярдов, а ты только на 20». Никакого оскорбления, ограничения, неадекватности. Только: «Я хочу делать это так же». И иногда мой пас попадал в вытянутые руки моего ресивера для тачдауна с той же точностью и с теми же результатами. Смысл заключался не в том, что мы можем извлечь пользу из наших моделей,

* Квотербек и ресивер — позиции игроков в американском футболе, тачдаун — один из способов набора очков. *Прим. ред.*

а в том, что нечто внутри нас может реагировать, вдохновляться и работать на все более высоком уровне. Я говорю именно об этой неотъемлемой способности. Имеет значение не то, как она работает, а то, что она существует.

Наша природная амбиция — это наше самое ценное сокровище. Без нее никакое количество таланта и способностей не могут произвести ценность для человека или общества.

Страсть может быть направлена на множество различных целей. Один человек может направить ее к славе, чтобы завоевать признание и чувство значимости, другой — к богатству, чтобы обеспечить себе покупательную способность, третий — к политической власти. Мои отец и мать могли направлять свою страсть на пользу своей семьи. Многие люди, возможно, готовы указать вам, куда направить амбиции, но они — не *вы*. Они не могут знать, чего вы действительно хотите или к чему вам следует прислушиваться.

Прислушиваемся к ощущаемому желанию

Хочу ли я работать или работа — это то, что я делаю, когда предпочитаю делать то, что хочу? Могу ли я крепче соединиться с амбицией, которую чувствовал в детские годы? Я могу, по крайней мере, принять решение учиться прислушиваться к ней.

Эксперимент по слушанию голоса Я 2. Я мог бы провести эксперимент, упражнение: как непосредственно слушать это ощущаемое желание. Я мог бы слушать, что оно может сказать мне, без предубеждения и просто записать это без купюр. Я мог бы провести этот эксперимент здесь и сейчас и дать читателю возможность подслушать. Если бы я мог

научиться слушать и записывать желание, это был бы шаг, еще не предпринятый в моей собственной *Внутренней игре*.

Я хочу спеть свою песню. У меня больше ни на что нет времени. Пусть эти заметки будут стоить затраченного на них времени.

Эти слова кажутся неожиданными, но они правдивы. Я чувствую себя более расслабленным, дыхание стало спокойнее. Я вижу, что нужно сделать выбор. Я могу слушать свои мысли о том, что писать дальше, или прислушиваться к этому чувству. Интересно, осмелюсь ли я позволить этому чувству вести меня к словам, которые я должен записать. Готов ли я принять это чувство, дать ему аутентичность?

Оно говорит так, как будто у него есть что сказать мне. И это — нечто отличное от того, что мне может прийти в голову в связи с написанием заметок. Что, если я попытаюсь соединиться с ним? Я чувствую, как будто мне нужно ослабить некоторый контроль. Почему у меня возникли колебания? Я не знаю, что за «песню» оно споет. Будет ли в этом смысл? Будет ли это приемлемым? Для моих читателей, для меня самого? Я чувствую себя более уязвимым, чем обычно. Я не знаю, чего ожидать. И все же меня волнует эта возможность.

Я пойду с этим чувством туда, куда оно поведет меня, и послушаю его песню. Может быть, в этой песне будет что-то и для меня, и для читателей. Я не знаю. Я не претендую ни на какое волшебство, которое может гарантировать, что эти слова достигнут их. Я буду верен этому чувству и последую за ним. Я запишу слова песни, которую услышу. Я буду дальше слушать это ощущаемое желание. Я попробую не превратить его и не превратить его во что-то другое.

Я не раб. Я не работаю под нажимом. У меня есть что раскрыть, и я хочу раскрыть это. Я свободен и работаю только свободно.

Смелые и уверенные слова этого голоса, который кажется таким слабым и мягким. Кажется, он гораздо тише голосов, требующих от меня того, чтобы я делал свою работу. Он совершенно отличается от голосов обязанности и долга, которые учат меня выполнять свои обещания. Тот громкий голос слышен ясно. Голос, к которому я сейчас прислушиваюсь, звучит по-другому и говорит о другом:

Будь отзывчив. Я — твое чувство. Я — подлинное. Я там, где ты можешь найти минуты и часы радости.

Я работаю для себя. Мне нравится то, что я делаю. Я считаю, что работа — это одна из самых удивительных возможностей живого человека. Работа — это моя игра. Но это игра с целью. Эта цель — моя, а не издателей и не читателей. Я — не просто автор в тебе, источник творческих усилий. Я — это ты в тебе. Мне нравится выражать себя через разные виды работы.

В этом голосе для меня удивительно то, что он говорит в настоящем времени. Он не говорит: «Я хочу быть свободным». Он говорит: «Я уже свободен». Я продолжаю слушать, что он еще хочет сказать мне.

Я не против сроков. Я не против требований. Это — факты игры, в которую ты играешь. Я не против того, что когда я играю в теннис, есть победитель и проигравший, линии на корте и сетка, через которую летит мяч, и эти правила отличаются от тех, которые я должен соблюдать, когда еду по дороге на машине и должен держаться на своей полосе. Ограничения сами по себе не беспокоят меня. Они — как берега реки. Мне нравится течь, я чувствую океан, к которому плыву. Берега реки, скалы, меняющийся уклон, даже плотины на пути не имеют отношения к океану, к которому я движусь. Я теку, потому что такова моя природа. Возможно, сейчас я не выгляжу достаточно сильным, но я увеличиваю свой по-

ток. Капля за каплей я становлюсь достаточно сильным. Это тоже часть моей природы.

Каждый раз, когда ты слушаешь меня, к моей реке добавляется капля, и я становлюсь больше. Капли становятся ручейком. Ручеек встречается с другими и становится потоком, а потом и мощной рекой. Так растет мое желание. Из искорки интереса — к осязательному желанию и страсти. С терпением и некоторым доверием я могу стать рекой страсти.

Этот голос кажется мне настоящим. Он знаком и незнаком мне одновременно. Я делаю паузу, чтобы подумать о выборе. Вдруг я слышу обеспокоенный голос моего Я 1:

— А как же с твоим обязательством по срокам? Что насчет планов и организации?

Я отвечаю:

— Для этого есть другое время.

— Но ты медлишь. Ты нарочно отстаешь, — обвиняет меня голос.

Я уже достаточно времени провел на рабочем месте в корпорации, чтобы знать, что я не один такой, что и другие склонны позволить чему-то срочному взять верх над важным. Разве не это чувство бремени и давления от «всего, что для меня приготовлено» стало частью работы для миллионов и миллионов людей? И за всеми этими прессингами есть постоянно присутствующая финансовая подоплека, связанная с работой, не выполненной в срок.

Есть ли у меня выбор? Является ли чувство оказываемого давления неизбежной частью работы? Должен ли я просто смириться с ним и работать дальше? Суть всего, что я пока записал, состоит в том, что я хочу чего-то еще. Я желаю работать свободно. Я желаю работать в режиме, который совершенно не похож на работу под давлением. Я знаю, что мне никогда не удастся выполнить *всю* работу.

Гора невыполненных заданий может уменьшиться, но потом она снова вырастет. Могу ли я выполнять работу без того, чтобы на меня давили? Есть ли какой-то другой способ? «Да. Ты можешь работать умнее и делать больше за меньшее время», — говорит голос в моей голове, который звучит с превосходством. Спасибо, господин Консультант. Я благодарен вам за совет. «Тебе нужно организовать и взяться за дело — шаг за шагом», — говорит еще один. Спасибо, господин Надсмотрщик. Ваш совет нам уже известен. Не могу отказать вашему совету в мудрости. Но часть меня не поддается полностью этому житейскому совету. Это то спокойное желание, которое я ощущаю, когда требования в моей голове звучат не так громко. Дайте мне успокоиться и еще раз прислушаться к голосу своего желания.

Существуют внешние требования. Не отвергай их. Но посмотри, вписываются ли они в твое течение. Несколько минут мы продвигались вперед совсем неплохо. Мы движемся в нужном направлении. Тебе это нравится, это поможет и некоторым читателям. Твои сроки будут соблюдены, а может быть, и нет. Будущее нельзя полностью контролировать. Но позволь всем своим мотивам влиться в мою реку, а не наоборот. Возьми их с собой. Ничего, если моя река немного замутится. Я знаю, как использовать все, что попадает в меня. Мое движение позволяет грязи осесть на дно. В моей реке свободы мутные воды твоей напряженной работы очистятся.

В твой последний день на этом свете у тебя наконец не будет давления. Но будет слишком поздно, потому что не будет и времени. Совсем не будет времени, чтобы понять, что такое свобода. Не будет времени узнать, как работает или отдыхает свободный человек. Не будет времени, чтобы узнать меня. А это стоит того. Сделай это сейчас. Войди в эту реку. У тебя получится. Ты можешь выбрать, на кого работать — на внешние требования

или на меня — меня, который на самом деле ты сам, меня, который уже свободен. Можно сделать еще один выбор — проигнорировать то, что у тебя есть выбор. Но тогда ты будешь силой другой реки — реки требований или восстанием против них, восстанием, которое является притоком тех же мутных вод.

Ты получишь свободу в тот момент, когда перейдешь мою границу. Ты волен прийти и идти по своему выбору. Приходи. Приходи просто потому, что тебе здесь понравится. Приходи, чтобы просто быть свободным. Пойми заключенный в этом успех.

Через полчаса у меня встреча с клиентом. Времени на подготовку мало. Я чувствую, как на меня действует давление недостатка времени. Мне просто хочется, чтобы все было просто. Я хочу бодрствовать. Это важно для меня. Посмотрим, что получится...

После встречи я возвращаюсь в свой офис и делаю небольшой СТОП, чтобы поразмыслить о встрече. Это было так же волшебно, как и играть в теннис «в зоне». Та же экономия усилий ради получаемых результатов. Я задал лишь несколько вопросов и был полностью поглощен клиентом, высказывающим идеи, которые мы оба сочли оригинальными и практичными. Ничто во внешнем мире не казалось бы мне столь замечательным. Встреча была лишена какого-либо внутреннего или внешнего конфликта. Я подумал, что если бы все мои встречи были такими, я бы совсем не чувствовал усталости в конце дня.

В тот же день я получил факс от клиента: «Я так долго чувствовал себя на работе роботом. Каждый день работал механически и эффективно. Работал, работал, работал! Наша встреча разбудила ту часть меня, которая была так безжизненна и была создана для более счастливого сердца. Спасибо...»

Это довольно распространенное явление — чувствовать себя на работе роботом. Иногда я успокаиваю себя мыслью о том, что механизация может казаться эффективностью. Но следует ли утешаться или беспокоиться об этой механической эффективности? Я говорю себе, что работаю эффективно, если я делаю работу в срок. Другие согласятся со мной. Эффективность измеряется с точки зрения внешнего результата. А другие результаты? Насколько эффективна была работа с точки зрения человеческих результатов, с точки зрения влияния работы на работающего?

Вот в чем суть дела. Пока я определяю *работу* как то, что совершается вне меня, это неизбежно будет одномерная награда. Но когда я признаю, что работа оказывает явное влияние на работника, это уже многомерная игра. Можете ли вы считать, что ваш начальник или контролер интересуется тем, работаете ли вы свободно или нет, или тем, не превращаетесь ли вы в подобие робота? Вероятно, нет. Но имеет ли это различие какое-либо значение для вас? Робот во мне может добиться многих результатов, которые дают компенсацию в виде долларов и репутации. Но без самоанализа и осознания моей природы человеческого существа ни внешние результаты, ни внешняя компенсация не могут измерить истинную ценность моего времени.

Свобода от и свобода для

Я — ирландец. Мы, ирландцы, знамениты своим бунтарским духом. Что бы ни ограничивало человека или ни захватывало власть над ним, это повод для бунта. Все же свобода, которой я ищущу, не может быть завоевана просто ударами о прутья клетки. Свобода, которой я добиваюсь, — это не столько свобода от, сколько свобода для. Я помню яркий

пример — молодую птицу посадили в клетку с другими птицами. Сначала она непрерывно билась о прутья, пытаясь вырваться. Обитатели клетки старались успокоить ее, говоря о легкодоступной еде и воде, качелях и блестящем зеркале. Довольно скоро птица осознала свою судьбу и оставила попытки вырваться. Однажды крупная птица села на клетку и открыла дверцу. Некоторые птицы увидели открытую дверцу и вылетели. Но наша молодая птица не поняла, в чем дело. Она забыла, как надо летать.

Порыв к свободной работе — это не просто свобода от внешних ограничений. Это не просто свобода от избытка требований или недостатка ресурсов. Это достижение как внутренней, так и внешней мобильности. Это свобода радоваться, расти и реализовываться. Это свобода самого себя, вот что важно, — самого себя, который с рождения хотел радоваться и учиться во всем, что бы он ни делал. Очень легко утратить связь с нашей природной сущностью перед лицом внешних требований, и особенно тогда, когда важные институты или люди говорят нам, что они важнее всего. Когда мы окружены этой идеей в течение многих лет со всех сторон, трудно не начать верить в это и забыть себя, что и сделали почти все, кроме наших самых близких друзей. Ясно, что единственный способ исправить ситуацию — стать самому себе близким другом.

Я даю волю этому долго заглушаемому голосу в себе. Он еще больше смелеет. Я не ограничиваю его. Он говорит со мной и с вами, если вам хочется слушать.

Работники мира, вы были закованы в сдерживающие вас оковы не правящим классом, не «превосходящей» расой или обществом, государством или руководителем. Вас заковал не кто иной, как вы сами. Те, кто стремится вас эксплуатировать, сами несвободны, потому что они не ценят свободу. Кто же это, кто на самом деле

дает вам работу и приказывает взвалить на себя свой ежедневный труд? И кому же вы позволяете проводить оценку адекватности своего труда? Кому вы дали власть держать перед вами пряник и угрожать неодобрением? Кто, когда вы просыпаетесь каждое утро, отправляет вас к тому, что вы называете своей работой?

Есть ли за словами «Я должен» слова «Я хочу», или вы уже так давно забыли о себе, что «Я хочу» существует только как идея в вашей голове? Если вы отключились от желаний своей души и тонете в океане «должен», восстаньте и сбросьте своего хозяина. Начните путь к эмансипации. Работайте только как независимый работник.

Спросите себя всерьез: есть ли у меня другой хозяин, кроме меня самого? Чьи команды я выполняю и какая угроза стоит за этими командами? Порвать связи с вашим внутренним хозяином может быть сложнее, чем порвать какие-нибудь внешние цепи. Это менее очевидные цепи, которые сковывают вашу мысль и вашу страсть.

Если в один прекрасный день вы найдете ключ к этим цепям у себя в руках, откроете ли вы ворота и выйдете ли? Даже если бы вас вывела из тюрьмы благоволящая рука и вам бы сказали, что вы свободны, не начнете ли вы искать для себя еще одну надежную тюрьму? Сказать: «Я хочу быть свободным» проще, чем действительно хотеть быть свободным. Поэтому спросите себя еще раз: кто ваши тюремщики? Не кажется ли вам голос одного из них голосом вашего отца, который говорит голосом своего отца? Знаете ли вы, откуда исходят эти команды? Не от бога ли, созданного человеком, с его наградами и наказаниями? Или это «бог» общества, чье мнение вы должны воспринимать и чьего одобрения вы добиваетесь? Это грандиозные боги. Преклонялись ли вы перед ними за то, что они предлагают? Проверили ли вы для себя, что они дают на самом деле?

Работа как внутренняя игра

Если вы работаете, сделайте выбор, не принося в жертву самого себя. Можете ли вы позволить себе поступить иначе? Разве каждый момент вашей жизни, потраченный на службу бессмысленным требованиям, не забирает меру самого драгоценного вашего ресурса — времени? Дайте себе надежду. Разожгите пламя своей решимости.

Не ждите общество, компанию, начальника или коллег. Разве у вас есть время ждать? Будьте свободны сами. Не ищите разрешения или согласия, потому что вы — одни. Не ищите признания вне себя.

Работа начинается и заканчивается благодаря желанию. Все усилия, прилагаемые для того, чтобы работать свободно, должны в конце концов укорениться в чем-то глубочайшем порыве. Только голос, который исходит из этого желания, может вести вас в верном направлении. Чтобы работать свободно, все мы должны научиться слушать его подсказки. Никогда не рано и не поздно ступить на этот путь.

Благодарности

Выражаю всем огромную благодарность за щедрую помощь в работе над этой книгой и особое спасибо — моему другу-руководителю, фигурирующему в книге как Д. Р. Его удивительные взгляды так существенно повлияли на изложенные в ней основные идеи.

Д. Р.
Кэтлин Ланкастер
Ли Будро
Лесли Дейч
Мэри Уишерд
Оуэн Плант
Р. Дж. Рават
Шон Броли
Уильям Касофф
Тим Эндрюс
Билл Уишерд
Чанка Муи
Чак Нейтан
Дайанн Кори
Эрика Андерсон
Грэм Александер

Грэм Вулф
Айрин Голви
Жан-Мари Бонту
Джо Симоне
Валерио Паскотто
Джон Хортон
Джон Керк
Джон фон Тойбер
Джон Уитмор
Лоринг Бейкер
Митч Диткофф
Майкл Болджер
Оле Грюнбаум
Пиа Грюнбаум
Прентис Ючида

Об авторе

Тимоти Голви — автор ставших бестселлерами книг из серии «Внутренняя игра» и создатель корпорации Inner Game, которая применяет принципы и методы *Внутренней игры* для развития мастерства у групп и отдельных людей. Он читает лекции по всему миру, проводит групповые тренинги и семинары как коуч-консультант. С ним можно связаться по адресу: The Inner Game Corporation, P.O. Box 875, Agoura Hills, CA 91376 или на сайте <http://www.theinnergame.com>.

**ДОБИВАТЬСЯ
ЦЕЛЕЙ
ИСКАТЬ СВОЕ
ПРИЗВАНИЕ
ВОПЛОЩАТЬ
МЕЧТЫ**

МИФ Саморазвитие

Все книги
по саморазвитию:
mif.to/samorazvitie

Узнавай первым
о новых книгах,
скидках и подарках
из нашей рассылки
mif.to/letter

#mifbooks    

Научно-популярное издание

Голви Тимоти

Работа как внутренняя игра

Раскрытие личного потенциала

Руководитель редакции *Артем Степанов*

Шеф-редактор *Ренат Шагабутдинов*

Ответственный редактор *Наталья Шульпина*

Литературный редактор *Юлия Жандарова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайнер *Наталья Савиных*

Верстка *Лариса Чернокозинская*

Корректоры *Надежда Болотина, Вита Галич*

Эта книга — плод более чем двадцатилетней практической работы автора по распространению прорывной идеи о внутренней игре в деловом мире.

Двадцать лет Тимоти Голви помогал сотрудникам ведущих американских компаний полнее использовать свой потенциал и бороться с внутренними врагами: прокрастинацией, страхом ошибки, сомнениями и неприятием перемен. В этой книге он рассказывает о том, как без титанических усилий и самопринуждения добиваться высоких результатов в работе, получая от этого удовольствие; как преодолевать скуку, связанную с рутинной, объективно оценивать свои перспективы и правильно отдыхать. А еще вы узнаете, как научиться мыслить независимо, не опираясь на авторитеты и стереотипы, и в итоге получать желаемое удобным для вас способом.

* * *

Одним очередная книга Тимоти Голви поможет найти смысл в деятельности, другие найдут в ней мотивацию к личностному и профессиональному росту. Знакомство с концепцией внутренней игры применительно к работе поможет любому внести в свою жизнь баланс и гармонию. А для специалистов в области обучения и развития людей и организаций она станет методическим пособием. Обязательно прочитайте ее!

*Андрей Королихин, председатель правления
Ассоциации русскоязычных коучей*

ISBN 978-5-00100-897-2



9 785001 008972 >

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги
на сайте mann-ivanov-ferber.ru



facebook.com/mifbooks



vk.com/mifbooks



instagram.com/mifbooks