

W. TIMOTHY GALLWEY
INNER GAME
PRO MANAŽERY

Tajemství vysoké pracovní výkonnosti

2. doplněné vydání

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2010

W. Timothy Gallwey: *The Inner Game of Work. Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace*

© W. Timothy Gallwey, 2000

Translation © Aleš Lisa, 2004, 2010

Cover design © Petr Foltera, 2010

Předmluva k českému vydání © Michal Ondráček, 2004, 2010

This translation published by arrangement with Random House,
an imprint of Random House Publishing Group,
a division of Random House, Inc.
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-213-0

Obsah

<i>Předmluva k druhému českému doplněnému vydání</i> <i>(Michal Ondráček)</i>	9
<i>Předmluva (Peter Block)</i>	14
Úvod: Na cestě ke svobodné práci	21
1. Lepší cesta ke změně	23
Původ metody Inner Game	24
První Já a Druhé Já	26
Cyklus interferencí	29
Lepší způsob realizace změn	30
Bezpočet neočekávaných aplikací	37
Od sportu k práci	38
Inner Game a Outer Game	39
2. Metoda Inner Game a svět amerického podnikání	41
Odpor vůči změnám v korporacích	48
Pracovní prostředí: tři dialogy	49
Práce v kultuře Ma Bell	54
Inner Game telefonních operátorů	57
Dejme prostor Druhému Já	63
3. Soustředěná pozornost	66
Soustředění Druhého Já	67
První Já a narušení soustředěné pozornosti	68
Tři faktory soustředění Druhého Já	71
Vytváříme „vnitřní prostředí“ pro soustředění	77
4. Soustředěná pozornost v praxi	82
Soustřeďte se na kritické proměnné	87

5. Nová definice práce	104
Záleží na tom, co pro vás znamená slovo práce?	104
S jakou definicí práce přicházíte do zaměstnání?	105
Nová definice práce: cvičení	107
Proč je užitečné změnit dosavadní definici práce?	108
Základní úhelné kameny mé definice práce	112
Vyvažujeme pracovní trojúhelník	133
6. Od konformity k mobilitě	136
Jak se zbavit pout konformity	138
Odlišnosti Prvního Já a Druhého Já	146
EF – manažer a přítel	149
7. STOP	169
Setrvačnost (hybný moment výkonu)	170
STOP: nástroj nástrojů	172
Podívejte se na bitvu z odstupu	173
Neochota používat STOP	180
Kdy používat STOP	181
8. Myslete jako generální ředitel	194
Kdo je nejdůležitější člověk v korporaci?	195
9. Koučování	206
Čí je to problém?	207
Transpozice – základní nástroj koučování	211
Koučování jako dialog vedoucí k mobilitě	216
Úloha kouče při aplikaci metody Inner Game	223
Nástroje pro koučování metodou Inner Game	224
Sebekoučování	230
10. Vrozená ctižádost	242
Na počátku všeho je touha	242
Nasloucháme pocíťovaným tužbám	251
Negativní a pozitivní svoboda	256

Předmluva k druhému českému doplňnému vydání

Michal Ondráček, Koučink Centrum, Praha

Vážení čtenáři,

psát podruhé předmluvu ke knize, která tak výrazně ovlivnila můj profesní i soukromý život, je pro mne naplněním jednoho z mých snů, neboť druhé české vydání znamená, že o knihu je zájem a že myšlenky v ní obsažené již oslovily několik tisíc čtenářů.

Timothy Gallwey, dle mého názoru, patří vedle Sira Johna Whitmora, autora knihy *Koučování*, k zakladatelům zcela nového a odlišného přístupu k učení se.

Dnes je tento přístup mimo jiné oficiálně uznávaným základním stavebním kamenem práce koučů na celém světě. Na druhou stranu stále zůstává řada profesí, které by mohly být zásadním způsobem transformovány, kdyby tento přístup využívaly. Namátkou mohu jmenovat učitele, poradce osobního růstu, sportovní instruktory nebo manažery.

Jsem hrdý na to, že mohu s oběma pány spolupracovat, osobně diskutovat a čerpat z jejich téměř čtyřicetiletých zkušeností. To mi zároveň dodává odvalu k tomu, sdílet své názory na jejich know-how s vámi.

Co je to Inner Game ?

Pracuje s jednoduchým vzorcem: $V = P - I$, výkon rovná se potenciál minus interference. Je to matematické vyjádření, které

naznačuje myšlenkový směr metody Inner Game. Klasický přístup zvyšování výkonu V obvykle pracuje s proměnnou P , snaží se zvyšovat potenciál. Zjednodušeně řečeno: „V případě, že vaše auto nejede dostatečně rychle, přidejte plyn.“ Pokud vám tedy něco nejde, doplňte si „vzdělání“, naučte se novým technikám, více se snažte. Metoda Inner Game se zabývá tou částí vzorce, kterou nazýváme „interference“. Pomocí zjednodušeného příkladu s autem bych to vysvětlil takto: „Můžete sice přidat plyn, ale nestačilo by odbrzdit ruční brzdu“?

Co vlastně lidi brzdí ve využívání jejich výkonu? Jak je to možné, že jeden den podáváme fantastický výkon a jindy jen poloviční? To jsou otázky, na které se metoda Inner Game snaží dát odpověď.

Tim G. mimo jiné říká: „Abychom dokázali vyhrávat vnější hru, musíme napřed vyhrát tu vnitřní.“ Odtud tedy termín Inner Game.

Jak by mohla metoda Inner Game pomáhat manažerům?

Přesto, že Inner Game pochází ze sportovního prostředí – Tim je bývalý tenisový profesionál a trenér – nachází tato metoda své uplatnění ve spoustě oblastí, mezi jinými i v pracovním prostředí.

Zde se na chvíli zastavím kvůli vyjasnění si práce manažera. Jedna z definic říká, že manažer zajišťuje plnění svěřených úkolů prostřednictvím jiných lidí. Aby byl efektivní, měl by se umět pohybovat v rolích, které jsou pro naplnění této definice potřebné. Například stratég, plánovač, organizátor, lídr, hodnotitel atd.

Měl jsem štěstí, že jsem brzy po změnách v roce 1989 nastoupil k moderní zahraniční společnosti a mohl se pár let intenzivně učit od zkušených vrcholových manažerů.

Od té doby mám díky poznámce mého tehdejšího šéfa zafixovanu jednu, dle mne, klíčovou roli manažera.

Můj tehdejší šéf mi jednou, když jsme hodnotili rozvoj mých podřízených, řekl: „Naše společnost je nejlepší na světě mimo jiné proto, že si u nás velmi vážíme manažerů, kteří se kromě dosahování vynikajících výsledků dokáží také soustředit na rozvoj svých lidí a nebojí se vychovávat své nástupce. Kolik tvých lidí bylo za poslední rok povýšeno či změnilo kariéru v rámci naší společnosti?“

Díky své dlouholeté práci lektora v oblasti manažerského rozvoje, dnes hlavně kouče a propagátora koučinku, jsem měl možnost potkat stovky manažerů.

Tato setkání (popis úspěchů a neúspěchů) mi stále dokola potvrzovala, že rozvoj podřízených patří mezi klíčové role manažera. V dnešní době ještě více než dříve.

Dokud se svět neměnil takovým tempem, bylo možné, aby manažer sledoval všechny odborné trendy ve všech oblastech, kterými se zabýval jeho tým. Toto dnes již možné prakticky není a manažer je přímo bytostně závislý na tom, jak rychle a kvalitně se rozvíjejí jeho lidé.

Pokud vás tedy zajímá, jak být lepší v této roli, metoda Inner Game vám může poskytnout řadu cenných inspirací.

Pokud mluvíme o rozvoji, mohlo by být užitečné podívat se ještě na pojmy „učení se“ a „vyučování“ a také na to, co je vlastně „předmětem“ výuky v pracovním prostředí. Učení se a vyučování – v angličtině učení se = *learning*, vyučování = *teaching*. Dvě rozdílná slova, která v češtině mohou splynout a často také splynou. Velmi často jsou vyučující příliš soustředěni na to, jak učí. Přemýšlejí o své metodice, příkladech a způsobu výkladu místo toho, aby více přemýšleli o tom, jak se vlastně lidé učí a co jim případně brání učit se. Také na tyto otázky můžete v této jedinečné knize získat odpovědi. Timothy Gallwey zde hovoří o takzvaném přirozeném učení se. Co je vlastně „předmětem“ výuky v pracovním prostředí? Kromě řady konkrétních dovedností, jako jsou například obchodní dovednosti, prezentační dovednosti nebo komunikační dovednosti, které jsou obvykle vyučovány tradičními metodami (instrukce, kursy, semináře, workshopy atd.) a které lze metodikou Inner Game také velmi efektivně rozvíjet, je zde celá skupina schopností, jež se standardními metodami uchopují obtížněji. Jaké schopnosti mám na mysli? Pomohu si příběhem.

Zkuste se vžít do situace, která se v drobných obměnách opakuje i dnes ve velkém procentu firem. Manažer týmu sedí ve své kanceláři, řeší nějaký strategický úkol a náhle vchází podřízený A:

„Dobrý den šéfe, máme problém.“

Manažer reaguje: „Ukaž, co se děje? Já se na to podívám. Hm, složité“ (a v duchu si může říkat: „Hlavně abych se před A neshodil jako neschopný šéf.“ Nebo: „Takové konkrétní věci mne vždycky bavily.“). „Aha, je třeba udělat kroky 1, 2, 3.“

A: „Díky moc šéfe.“ Odchází z kanceláře a jde dělat kroky 1, 2, 3.

Tento postup však nefunguje. Co udělá A? ... Jde znovu za šéfem a situace se opakuje. V horším případě šéf může říci: „Hm, to je složité, nech mi to tady, já se na to později podívám a pak ti řeknu.“ V ještě horším případě přijde ten den více podřízených s podobnými problémy a pracovní den končí tím, že podřízení v klidu odcházejí domů, když mají „padla“, zatímco šéf sedí do noci v kanceláři a řeší jejich problémy.

Je vám to povědomé?

Mám na mysli schopnosti jako samostatnost, řešení problémů, odpovědnost, iniciativa, inovace a další. Schopnosti, které budou v budoucnosti rozhodovat o přežití firem. Rozvoj těchto schopností může být koučinkem velmi efektivně podporován, ať už je využíván jako dovednost ve formě rozhovorů, nebo jako přístup ve formě cíleného chování manažera.

V obou případech (jako dovednost i jako přístup) s využitím principů, které pocházejí z metodiky Inner Game. Principy, které jsme si „počeštili“ na DUO (Důvěra, Uvědomění a Odpovědnost), jsou v této knize vysvětleny ve svém originálním pojetí a ilustrovány řadou příkladů. Jejich využití vnímám jako zásadní součást moderního leadershipu a budoucích firemních kultur. Pokud hledáte více inspirace v této oblasti, doporučuji knihu *Maverick* od Ricarda Semlera.

Jak by metoda Inner Game mohla pomáhat nejen manažerům?

Kromě kapitol, které se věnují principům a využití Inner Game, jež jsou dle mého názoru velmi užitečné pro každého, koho zajímá vlastní rozvoj, případně rozvoj jiných, naleznete v knize mnoho další inspirace. Například kapitoly, které se věnují nové definici práce nebo vývoji od konformity k mobilitě, jsou úžasným vhledem do pracovního prostředí a popisují bariéry, které si obvykle nevědomky budujeme uvnitř nás samých. Bariéry, které následně mohou snižovat náš výkon, radost z toho, co děláme, i chuť k učení se.

Kapitoly „STOP“ a „Myslete jako generální ředitel“ bych bez obav popsal jako praktické pomůcky pro běžný život.

Závěrem bych si dovolil malé doporučení. Když si budete číst tuto knihu, buďte odvázní a testujte si to, co se dozvíte v praxi. Pokud máte blízko k nějakému sportu, tím lépe, neboť tam se metoda Inner Game zkouší moc hezky a s okamžitou odezvou. Budete-li mít chuť potkávat podobně naladěné lidi, obraťte se na nás, rádi vás pozveme na akce, které pořádáme (konference, workshopy, semináře).

Před sedmi lety jsem se zúčastnil workshopu *Inner Game of Team Leadership*, který vedl Tim Gallwey a jeho kolega Valerio Pascotto, a ověřil jsem si vysokou efektivitu fungování principů Inner Game i v této oblasti. Tehdy se začalo formovat moje velké přání, aby se metoda Inner Game dostala do České republiky a já tomu mohl nějak pomoci. Mám radost, když pozoruji, co se zatím podařilo:

- již druhé vydání knihy *Inner Game of Work* (první vyšlo pod názvem *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*) a snad smím prozradit, že vydavatel připravuje česká vydání publikací *Inner Game of Tennis*, *Inner Game of Golf* a *Inner Game of Stress*,
- zmíněný workshop se pořádá minimálně jednou ročně u nás v Praze, vede ho Valerio Pascotto s českým tlumočením a českými materiály,
- letos proběhla konference na evropské úrovni „The Prague Inner Game Conference“ za účasti Timothyho Gallweye a Sira Johna Whitmora.

Co více si přát?

Upřímně přiznávám, že moje ambice stále rostou. Moje další přání je, aby koučování a principy Inner Game pronikly do školství, neziskového sektoru a vrátily se také zpět do sportu.

Zeptejte se mne za pět let ...

A vám, čtenářům, ze srdce přeji, aby vám tato kniha pomohla plnit vaše sny, dala odpovědi na vaše otázky a podpořila vás ve všem, co si přejete dokázat.

prosinec 2009

W. Timothy Gallwey
INNER GAME
PRO MANAŽERY
Tajemství vysoké pracovní výkonnosti

*Z anglického originálu *The Inner Game of Work. Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace*, vydaného v roce 2000 nakladatelstvím Random House, Inc., New York, USA, přeložil Aleš Lisa*

V roce 2010 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o., nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 400. publikaci
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 2., doplněné (1. vydání vyšlo v nakladatelství Management Press pod názvem *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti. Metoda Inner Game*)
Sazba Studio CADIS, Praha
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-213-0
Doporučená cena 360 Kč