



引爆工作潜能的实用指南

enjoy系列

工作学习

*The Inner Game
of Work*

地图

(美) W·提摩西·加尔韦 (W. Timothy Gallwey) 著
郭宝莲 译

激发工作潜能与热情
寻找真正的工作动机和意义
告诉自己：我能做到！



机械工业出版社
China Machine Press

害怕失败，抗拒改变，拖延，怀疑和无聊，这些都是我们心中的石头，让我们无法在工作上表现最佳状态，也因此无法享受工作可以带来的学习和乐趣。

本书中，提摩西·加尔韦将引导你：

- ✔ 审视自己的内心世界
- ✔ 与自己的内在潜能接轨
- ✔ 找寻真正的工作动机和意义
- ✔ 拥有快乐的学习、工作和享受



ISBN 7-111-11469-8



9 787111 114697

总策划：韩焱
执行策划：王颖
封面设计：陈子平

北京市西城区百万庄南街1号 100037

购书热线：(010) 68995261

总编信箱：chiefeditor@hzbook.com

营销中心信箱：marketing@hzbook.com

www.China-Pub.com

ISBN 7-111-11469-8/F · 1531

定价：21.80元

工作学习 地图

The Inner Game of Work

(美) W·提摩西·加尔韦 著 郭宝莲 译

社
3SS

~35

丁
10
01

W. Timothy Gallwey: The Inner Game of Work

ISBN: 0-375-75817-8 (英文版书号)

Copyright © 2000 by W. Timothy Gallwey

This translation published by arrangement with Random House Trade Publishing, a division of Random House, Inc.

All Rights Reserved.

中文翻译由台湾经典传讯文化授权。

本书中文简体字版由 Random House, Inc. 通过 Bardon Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-4963

图书在版编目 (CIP) 数据

工作学习地图/ (美) 加尔韦 (Gallwey, W.T.) 著; 郭宝莲译. - 北京: 机械工业出版社, 2003.1

(enjoy 系列)

书名原文: The Inner Game of Work

ISBN 7-111-11469-8

I. 工… II. ①加…②郭… III. 工作方法 IV. B026

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 109112 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 吴雄江 版式设计: 赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2003 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 10 印张

定价: 21.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

推 荐 序

学习型工作者的时代来临

我们的工作方式改变甚多。调适和改变想法的能力，正是致胜关键。难题就在于，如何把一个已经完全协调、精细控制和一切皆可预期的组织，转变成一个真正重视学习、期待惊喜及渴望发掘新事物的组织。

《工作学习地图》这本书，正可帮助我们界定所谓“学习型组织”的面貌。任何一位有胆量并允诺想真正了解“学习”的经理人或员工，都能在本书中找到学习的概念和实践的方法，把学习型组织的目的，转化为每天活生生的具体经验。

要创造出一个学习型组织所用的许多传统策略，都会涉及非上班时间的活动。我们会举办各种训练活动、特别课程和会议，希望能创造出学习型文化。但是，这些努力会产生副作用，强化某种狭隘局限的信念，以为学习与实践是两种相互分离、彼此竞争的活动。我们在学习与实践之间的紧张关系中挣扎，不知道在这些学习活动开始干扰到工作生产力之前，还能学到多少。我们担心学习的“转化过程”，不知道如何能有所学习，也纳闷如何把学习“带回”工作领域中。而“内心戏”

IV

这套理论，正纾解了学习与实践间的紧张关系，因为它让我们看到，学习与实践都隶属于一个大整体。

从一开始，提摩西·加尔韦(Timothy Gallwey)对学习看法，就非常独特且具洞察力及实践性。1976年，提摩西的《网球内心戏》(The Inner Game of Tennis)一书彻底改变了我对许多事物的思考方式。迄今23年了，这本书的影响力仍非常深远。从这本书中，我第一次发现，我们做了许多努力，想改善自己，希望有更好的表现，但这些努力却反而阻碍我们达成期望的目标。提摩西对我们既定的教导和学习观念提出质疑。他揭示一项事实：许多教导方式，其实非常不利于学习。而本书就是要直接把这些认识应用到职场中。

他认为传授和指导的标准学习方式，反而降低了学习的绩效，此看法实在相当激进。多数的教育机构和职场非常依赖指导原则，但如果这些努力还是无法改善成果的话，我们就得好好留意一下了。此外，如果指导没有用，那什么有用呢？许多书籍的作者都指出了差错之处，但是，说到要提出有效的替代方案时，他们就变得过于理论或抽象化。

提摩西的著作之所以独特，就在于他不只清楚界定了障碍的本质，而且还提供了极佳的具体方法，帮助我们增强学习，提高绩效，降低我们对指导原则的依赖。这就是他了不起的天赋。他了解我们的学习方式，并且穷究一生，创造出许多有效

的方法，使我们不需要痛苦挣扎，就能往更高的成就迈进。这套“内心戏”理论改变了许多人与工作的关系。或许，更重要的是，它提供了一套方式，让我们能有所学习并改善绩效，同时也提供了更令人满意的职场环境。

要求职场具备学习型的文化，实在很苛求。因为，这不仅需要多数人了解此文化，而且经理人还得有坚定的承诺，愿意为了学习和绩效，放弃某些控制权。这套“内心戏”的困难之处，就在于它需要信念支撑，且必须为此舍弃许多旧习惯。

“内心戏”要求我们重视意识、自觉，并且留意发生在自己内心和周围的事情。这门功课可不简单。在西方文化中，只要说到意识和注意力，就会被贴上新时代(New Age)的标签，而且该理论就会被藐视为一种加州人的痴人说梦而遭摒弃。但“内心戏”绝非只是一个梦想。

基本问题是，在职场中有哪些可能性？我们可以创造卓越的绩效，同时又能有快乐的心情与充分的学习？此问题又引发了另一个更深入的问题：工作的目的是什么？工作的目的是为了达成组织整体的成果吗？是为了追求更多利润、更高的服务水准并称霸市场吗？经济学家、金融界及商业媒体对此问题有很简单的答案：让我看到钱。

话虽如此，但是，对大多数人来说，工作目的这个问题要复杂多了。他们同意工作是为了满足经济需求，但绝不只是为了

填满钱包。人们关心职场中的企业文化、人际关系，在乎是否有机会发挥个人潜能，学习并改进个人的工作技能。我们经常把这些关心与在意，当成管理阶层与员工之间紧张冲突的来源，但是，这并不是真正的问题所在。因为这种紧张冲突其实是个人的内在挣扎。我们不断地在达到目标和享受过程(这才能满足人性)两者间挣扎，受折磨。

“内心戏”正是一道希望。提摩西不断地问读者，我们在玩什么游戏?我们能够玩一场令人心满意足的内心戏，并且同时符合外部戏的要求吗?

想在内在和外在之间，找到契合之处，需要某些革命性的实验。我们需要尝试新的组织架构、新的做事方式，并且以新的角度接受这个复杂的问题。

多年以前，提摩西和我曾参加一次专为美国大企业所举办的全国业务会议。大家都知道，做业务的人就喜欢比来比去。他们不仅喜欢竞争，而且相信竞争。竞争就是全部的重点，他们就是要当赢家，不论是在业绩目标还是在业绩奖励上，都要超过别人。对企业和个人，此理皆通。其实，整场业务会议简直就是赢家们的集会。会议的目的，就为了肯定他们是全公司最优秀，或者业界，甚至全世界最顶尖的业务高手。

在完成“内心戏”的简报后，提摩西同意留下来主持该会议的年度网球锦标赛，这网球赛是每年业务大会的传统活动。

VII

反正赢家们就是喜欢比赛，况且，这里还有知名的作家和网球教练，充当活动的领班。提摩西无法满足于只当活动主持人，他认为这场网球比赛正可以让每位参赛选手，得到很独特的学习经验。只要问他们：你真正在玩的，是一场什么样的游戏？

提摩西建议每场比赛的优胜者要退出比赛，而由输的一方进阶到下场比赛。想想看：输的人因为失败得到奖励，而胜利者则退到场边。比赛规则一旦变了样，“赢”了却得不到什么好处，那么，游戏的重点是什么呢，这就是重点了。每位参赛者必须面对一个问题：为什么要进行这场游戏？为什么要参加这场比赛？惯有的答案是为了要赢，对业务人员来说，更是如此。而提摩西却认为，其实还有比胜利更好玩的比赛，那就是为了学习，为了发挥个人潜能而参加的游戏。而且，讽刺的是，如果玩的是这种游戏，却往往能有更好的表现。

输者晋级，胜者回家休息，这种比赛的目的是为了让参赛者搞不清楚他们到底感兴趣的是赢还是输。如果他们击败对手，实质效果上却是输了。如果他们输了，却会被视为赢家。面对这种状况，他们就可以自由自在地把焦点由输赢胜负，转换到只是为了经验而参加这场比赛，只是为了了解自己能玩得多好而参加比赛。以哲学的角度来说，就是不要他们随着外在世界所定义的旋律起舞，而鼓励他们根据自己内在的判断来参加这场游戏。我们可以把这样的网球比赛当成一项隐喻，暗示

职场中崭新的可能性。不论既有的组织架构如何，的确有可能把占有支配地位的文化习惯，转变成不可预期的活动，而在这样的活动中，学习是比较容易发生的。

在这里，我可不是建议所有的比赛都要奖励输家，不过，这种精心设计的实验，正可以把那些仅求生存的组织 and 杰出的成功企业区分开来。正是这种质疑传统的智慧，造就了不同的结果。事实上，许多企业 15 年前做的“激进”举动，现在却正被难以计数的公司采用。举些例子来说：

现在的团队都是自发性的组织，它们承担了许多以前老板做的工作。

现在员工监督自己的工作，而以前的想法却认为应由第三人来检查，才能确保工作品质。

现在，属下可以评价上司。

现在，供应商是生产组织的一部分，被企业纳入企划和决策过程。

现在，与客户服务相关的决策，可由业务人员自行决定。以前，这种权力通常掌握在中央管理阶层手中，且需要经过 2 层的批准。

我们还可举出更多例子，来质疑以前某些神圣不可侵犯的想法。那些神圣想法认为管理阶层握有特权，而且维持足够的控制权很重要。全国业务大会那场网球赛仍历历在目，它就像

IX

一项实验的早期指标，而这种实验正是真正的学习型环境所需要的。它质疑了更深层的目的，它和传统大相径庭，所以会让参与者有点不舒服，但是，这种实验最后却会变成能量与游戏的来源，为整个销售活动增添一些活力。

想要创造出一个重视学习的环境，管理阶层应该扮演教练的角色，并且持续塑造员工对组织目的和组织架构的理解。我们需要一种信念，相信学习和实践是完全相同的事情。高效率的执行者，正是那些学习速度较快的人。当我们专注留神于了解世界的真面貌而不是世界应该有的样子时，我们的学习速度就会变快。然后，学习就变成一种自觉的活动，而不是一道命令或指示。学习可让你清楚看到周围发生的事，不需要太多判断，也不用本能来控制或改造你接触到的一切事物。

在高度焦虑和接纳性很低的情况下，学习会受到阻碍。许多时候，人们有足够的知识把工作做得很好，只是在执行上发生了困难。这点就是“内心戏”的深刻见解。我们根本不需要再向上司或专家多学习什么，我们需要的是改变已深植于心的执行方式。通过施压强迫员工缴出绩效，只会比不管绩效成败更令人瘫痪无力。虽然这个想法与传统智慧相违背，但是，事实就是如此。

对下一波的职场变化来说，这些新观念的涵意很广。如果想有最好的绩效表现，就要将以前常见的工作执行方式(那是一

种透过命令指示或管理阶层的干涉，来改进绩效表现的方式)重新设计过。举个例子来说，我们可以要求管理阶层不要命令个别员工或工作部门，并把这作为激励、奖赏的策略。我们可以把赢取胜利的说法，变成与学习相关的修辞。绩效评估不要再围绕着员工的优缺点打转，而是变成经理人和员工对彼此所经历感受到的事物，及这些事物所代表的意义，进行一场对话的过程。我们把员工视为拥有自主能力、自动自发的行动者。这表示员工教育的焦点，应该由训练变成学习，所以，教育的设计应该围绕着学习者的经验，而不是以教师的专业来设计。我们应该怀疑那些“模范生录影带”的价值，因为它们以预先设定好、可预期的行为，来做为完成训练后学习者应该有的样子。

在每个职场中，我们都需要赢取胜利。职场可不是社交场所，我们总是面临着生存与否的危机。但是，这种认识并未能帮助组织和个人解决工作的目的与意义等基本问题。而“内心戏”却以一种安静、具体的方式，力陈我们要努力创造出一个更好的组织，这个组织能提供员工更深刻的工作意义，而不是只有利润，同时也能达到经济上的成功。我们如何参与一场人性精神受到重视，并且能表现出好绩效的游戏呢？许多组织都有这种理想，但是，它们却又固执地把员工视为达成经济目的的工具。生意必须兴隆，而人们更需要找到生意兴隆以外的目

的，而且，以一种滋养培育而燃烧消耗的方式来让生意兴隆。好好重视学习，认真看待学习所需要的意识，如此，我们就能期望企业成功，个人获得意义与满足。

《工作学习地图》是提摩西在这个领域研究二十多年的结晶之作。他一直努力把“内心戏”理论应用在企业范畴中。读者应该把个人的价值判断搁置一旁，敞开心胸，接受新的可能性，因为这项崭新的方法，可以真正实践你的目的和欲望。

好好享受这本书，并认真看待它。把它应用在工作上，时间一久，原来令你感到压力沉重的事物将会变得充满乐趣；原来让你避之惟恐不及的事情，将变得对你深具吸引力；原来看似徒劳无用的事情，将成为你的机会源泉。

彼得·布拉克

彼得·布拉克 美国著名的管理顾问和畅销书作家。他的作品包括《Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used》、《The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work》、《Stewardship: Choosing Service over Self-Interest》。

前 言

追求工作自由

我一直追求一种工作中的自由。所谓工作自由绝非工作无拘无束不受管辖，这种想法的理想主义成分多过于现实。我所追求的是一种更为实际的自由。人人心中皆有一个自我，这个自我生而自由，不受外界环境的影响。我要做的就是让人尊重这个自我，我们更要承认这个自我，让他在工作中大展拳脚。

在工作中，自由所受的限制远多于人类行为的其他领域。有谁不曾感到在工作中束手束脚？谁不曾面对“必须”、“一定”、“不然的话”之类的指令？这便是工作中的锁链，恐惧与外来压力的锁链。在常人看来，工作皆是不得已而为之。

每每当我想要努力争取工作自由的时候，便能感到锁链在收紧。潜意识中的束缚就如同一根橡胶带将我绑在柱子上，起先几步尚好，但是如果多走几步，一旦达到极点，很快便会感到阻力源源而来将我拉回起点，只得再次从头开始。或许我们要想追求真正的工作自由，就必须找出那根绑住我们的柱子究竟是什么。我所追求的是一种与生俱来的自由，而非任何人或者社会所给予我们的自由。要想争得此自由，必须首先重新

定义所谓“工作”的概念。

我追求工作自由始于 20 世纪 70 年代，我离开相对较为稳定的教学职位，开始思索我自己究竟想要做什么工作。当时纯粹只是为先挣一点钱来救急，我开始教授打网球。就在此时，我得到了许多关于培训和训练的重要启示，这些启示后形成了《网球内心戏》的主要部分。内心戏的理念和方法非常简单，植根于对学生通过直接体验进行学习的能力的信任。

过去 20 年里，内心戏的理念历久不衰，在不同领域中反复得到了验证。过去无论是在工作还是体育之中，用的都是命令与控制的方法，内心戏反其道而行，距离工作自由更近了一步。此一方法最重要的秘诀便是读者要对一个人深信不疑——你自己。

目 录

推荐序 学习型工作者的时代来临

前言 追求工作自由

第 1 章 更好的改变法	1
内心戏的起源	2
发现外在我和内在我	5
自我干扰的恶性循环	8
找到更好的改变方法	10
意想不到的用途	18
从运动到工作	19
内心戏和外部戏	20
第 2 章 当“内心戏”遇上大企业	23
了解企业改变的抗拒心态	31
工作环境中的三种对话	33
马贝尔的企业文化	39
接线工作的内心戏	43

敞开内在我	51
第 3 章 专注创造卓越表现	55
专注的内在我	56
分心的外在我	58
行为和内在我的专注	62
创造益于专注的“内在环境”	69
第 4 章 练就你的专注力	75
专注的沟通	77
专注于关键变项	81
第 5 章 重新定义工作	103
你对工作的定义有意义吗	103
你对工作的定义是什么	104
重新定义工作：一个练习	107
改变旧有工作定义的好处	109
新的工作定义的基石	110
找到你的工作三角形的平衡点	136
第 6 章 从屈从到移动	139