

The Inner Game Of Work

© 2001, Coert Visser

Bespreking van: Gallwey, W.T. The Inner Game of Work, Random House, New York 2000

Ik garandeer u één ding: wie The Inner Game of Work van Timothy Gallwey leest, zal er moeilijk aan ontkomen er zijn voordeel mee te doen. Dit recent verschenen boek presenteert een fundamenteel andere kijk op werken en leren. Deze andere manier leidt ertoe dat mensen meer plezier in hun werk hebben, beter presteren en effectiever leren. De ideeën in dit boek zijn dermate krachtig en relevant en Gallwey beschrijft ze zó helder dat het mij vrijwel onmogelijk lijkt ze na lezing niet toe te passen.

Een betere manier van veranderen

De kernboodschap van Gallwey is: de standaardwijze waarop wij proberen om onszelf en onze performance te verbeteren en te veranderen door sturing en (zelf)instructie-blokkeert wat wij proberen te bereiken. Met andere woorden: een instructieve, sturende aanpak van prestatieverbetering, leidt tot niet tot betere maar tot mindere prestaties.

Nadat Gallwey in het begin van de zeventiger jaren zijn opleiding Engels aan Harvard University voltooid had, ging hij werken als tennisleraar. Als tennisleraar ontdekte hij dat vrijwel al zijn leerlingen vooral erg hard probeerden één aspect van hun spel te verbeteren dat zij niet waardeerden, bijvoorbeeld hun backhand. Zij verwachtten van Gallwey dat hij de remedie voor hun probleem zou geven. Aanvankelijk ging hij hierin mee: zó moet je je racket vasthouden, dáár moet je gaan staan, dán moet je slaan. Hij instrueerde de leerlingen maar merkte op dat zij weerstand vertoonden tegen de instructies en dat het leren niet goed verliep. Vervolgens merkte hij tot zijn verbazing op dat de verandering opeens beter verliep wanneer leerlingen ophielden met zo hard te proberen om hun fouten te verbeteren maar gewoon ongedwongen een potje speelden.

Op basis van zijn observatie dat de gedwongen modus van leren veel minder effectief was dan de natuurlijke modus baseerde hij zijn ideeën. Hij schreef vervolgens het boek The Inner Game of

Tennis (1972) , dat in de Verenigde Staten een bestseller werd.

Performance = Potentieel - Interferentie

Gallwey bedacht dat de ineffectieve instruerende dialoog tussen leraar en leerling ook in het hoofd van de leerling plaatsvond. De leerling gaf zichzelf tijdens het spelen continu instructies en commentaar: "dat leek weer nergens op, hou je racket nou goed, etc." Deze coach in het hoofd van de leerling noemde Gallwey ZELF-1. In Gallweys termen: ZELF-1 is de verzameling van geïnternaliseerde stemmen uit de buitenwereld. Tegen wie sprak deze interne "coach" dan? Volgens Gallwey tegen de persoon zelf. Hij noemde deze ZELF-2. De beste (leer)prestaties vonden echter plaats wanneer ZELF-1 uitgeschakeld was. Hoe kan dit? Gallweys antwoord: Terwijl ZELF-1 met vage en (te) simpele instructies bezig is, is ZELF-2 met iets oneindig veel complexere en preciezer bezig: het berekenen van de parabele boog van de bal, het instrueren van spiergroepen, rekening houdend met de windsnelheid, de snelheid van de bal, enzovoorts. Gallwey kwam tot de conclusie dat ZELF-1 een vorm van interferentie was die tot niets anders leidde dan tot onderbenutting van iemands potentieel. Gallwey bracht dit tot uiting in de formule: Performance = potential interference. Met andere woorden: laat ZELF-1 je niet afleiden van je taak en doel!

Awareness, Choice, Trust (ACT)

Gallwey kwam tot een andere, effectievere en elegantere manier van coachen waarbij hij drie dingen trachtte te bewerkstelligen bij de leerling:

1. Awareness : door ZELF-2 zijn werk te laten doen kan de leerling zich richten op het verzamelen van informatie over de kritieke variabelen in de taak (Waar komt de bal terecht? Hoe snel gaat de bal? Hoe staat de wind? etc.) wat leidt tot een groter bewustzijn over zijn taak.
2. Choice : laat de primaire leerkeuzes bij de leerling, niet bij de coach. Essentieel is dat de leerling kiest wat hij wil bereiken.

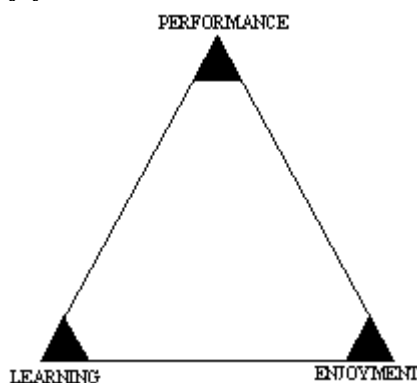
Zonder deze keuze is er geen richting en kan er geen geconcentreerde aandacht (focus) zijn.

- Trust : vertrouwen op jezelf -dit geldt zowel voor de coach als voor de leerling. Het komt er dan op aan om te vertrouwen op het vermogen van ZELF-2 om de taak te vervullen.

Enthousiast door het succes van zijn werkwijze begon Gallwey zijn ontdekking toe te passen op andere terreinen dan tennis: golf, skieën, muziek en werk. Hij merkte dat de effecten hetzelfde waren: een verkoper die ophield zichzelf te instrueren en becommentariëren en in plaats daarvan zijn ogen op de bal richtte (pardon..de klant) merkte dat hij opeens effectiever werd.

Naar een andere definitie van werk

In seminars tekent Gallwey een driehoek met op de punten de woorden: performance, learning en enjoyment.



Gallwey stelt dat ieder van deze punten van groot belang is in werk en dat zij van elkaar afhankelijk zijn. Wanneer je leren of plezier verwaarloost, dan leidt dit na verloop van tijd ook tot prestatieproblemen.

Interessant is wat Gallwey zegt over het verschil tussen performance en leren. Performance is iets wat leidt tot een observeerbare verandering in de externe wereld. Leren brengt een verandering tot stand binnen degene die leert. Precies om deze reden is het zo dat leerresultaten moeilijk te observeren zijn. Over Enjoyment, vreugde, plezier, zegt Gallwey dat het belangrijk is omdat het te maken heeft met de relatie die de werker met zichzelf heeft.

Als je jezelf waardeert, dan sta je het niet toe dat je jezelf gedurende langere tijd plezier en vreugde ontzegt in je werk.

Vrijheid in werken

Sinds zijn ontdekking is Gallweys belangrijkste ambitie geweest om zichzelf en anderen de vrijheid te laten ervaren om in hun werk tot uiting te brengen wie zij werkelijk zijn en wat zij werkelijk willen. De auteur constateert dat nergens nadrukkelijker dan in werk de menselijke vrijheid ernstig wordt beperkt. De meest voorkomende beleving van werk lijkt tegenwoordig zelfs te zijn: iets dat ik liever niet zou doen als ik kon kiezen.

Gallwey zegt hierover: "Het nastreven van vrijheid op het werk is geen kwestie van het willen ontvluchten van verantwoordelijkheden, bazen, bedrijven of klanten. Het gaat er om dat je kiest voor een manier van werken waarin je verantwoordelijkheid ten opzichte van jezelf toont een manier die in overeenstemming is met je keuzes en waarden.

Conformiteit is het woord dat ik gebruik wanneer het individu prioriteit geeft aan de externe vorm in plaats van aan het interne vuur. Het vinden van tevredenheid op het werk wordt steeds onwaarschijnlijker wanneer een individu of cultuur toestaat dat conformiteit ons interne vuur dooft. Het brengt een soort veiligheid gebaseerd op het schijnbaar zijn, doen en denken als anderen. Maar indien men levensbeslissingen baseert op externe stemmen ten koste van luisteren naar het innerlijke zelf, dan kan iets van de grootst mogelijke waarde verloren gaan.

Het conflict tussen de enorme krachten van de maatschappij en de intrinsieke behoeften van het individu lijkt nauwelijks een eerlijke strijd. Normen worden geformuleerd en gevolgd zonder te bedenken of ze in ons belang zijn. Diegenen die de geaccepteerde normen niet kunnen of willen volgen, wordt wijsgemaakt dat zij verkeerd zijn. Ze worden behandeld als mislukkelingen, die gecorrigeerd moeten worden. Diegenen die de normen met succes volgen, worden helden. De buitenwereld lijkt zo groot en de binnenwereld lijkt zo klein. Maar de binnenkant heeft één groot voordeel hij is er altijd. Een volgende stap is te proberen te begrijpen waarom conformiteit zo aantrekkelijk is voor ons en hoe het ons vermogen om vrij te werken beïnvloedt. Het concept dat ik het meest bruikbaar vindt om dit fenomeen te bespreken is mobiliteit, het vermogen om je te bewegen in elke gewenste richting zonder zelf-beperking "

Conclusie

Het idee waar het in dit boek om draait, is dat er een betere manier van denken over werken en leren bestaat die erop neer komt dat we meer prioriteit moeten geven aan onze innerlijke vermogens en wensen en minder aan externe verwachtingen, normen en instructies. Daarmee past dit boek erg goed in deze tijd. Boodschappen in de trant van ontdek je ware zelf dan kun je je werkelijke potentieel realiseren, weg met alle regels en control is not an option komen momenteel in vele gedaanten op ons af. Wordt dit een nieuwe hype? Je zou het bijna gaan denken.

De waarde van dit boek is volgens mij groot. De schrijver slaagt er in een aantal goede en overtuigende voorbeelden te geven van de toepassing van the inner game, bijvoorbeeld op het gebied van verkoopgesprekken.

In dit tijdperk van extreme verandering bestaat er een grote behoefte aan vernieuwende ideeën over hoe mensen effectiever kunnen leren. Ik vind dat Gallwey hierin uitstekend slaagt. Managers, adviseurs, coaches en allen die anders met zichzelf en hun werk willen omgaan: koop dit boek en doe er je voordeel mee!