



Леонард Завалкевич

Психология эффективного менеджера

Книга 2



Гибкость
Эффективное управление.
Психология менеджера

В книге «Психология эффективного менеджера. Гибкость. Эффективное управление. Психология менеджера. Книга 2. Субъект управления» Леонарда Завалкевича в простой и доступной форме описываются универсальные приёмы и способы преодоления трудностей. Поняв смысл этих приемов, Вы научитесь инвертировать реальность, превращая преграды в ресурсы и инструменты Вашего успеха.

Эта книга - верный помощник для тех, кто хочет научиться определять, в чем же состоит его счастье, точно и грамотно выбирать цель, принимать решения, лидировать, побуждать и контролировать.

Книга предназначена для менеджеров, руководителей и просто для тех читателей, кто заинтересован в росте собственной личности.

Книга «Субъект управления» продолжает трилогию книг Леонарда Завалкевича, в которую входят, также, книги «Ситуация управления» и «Процесс управления».

Леонард Завалкевич
Психология эффективного
менеджера
Гибкость. Эффективное
управление. Психология
менеджера
Книга 2. Субъект управления

**Кем тебе необходимо быть. Кем ты можешь
быть. Кем ты хочешь быть. Что у тебя внутри**

Гибкость

Жизнь меняется по мере
изменения отношения к ней.

(принцип NLP)

Перемены — это книга,
Которой нельзя чуждаться.
Ее Дао всегда изменяется —
Преобразования, движение без
минуты покоя,
Протекающее через шесть пустот,

Поднимаясь и утопая без устойчивой закономерности.

Твердое и податливое сменяют друг друга в одном.

Их нельзя вместить в какое-либо правило,

Здесь действуют лишь перемены.

Книга перемен.

В истории психологии неоднократно и последний раз не очень давно проводили интересный и, как по мне, несколько печальный эксперимент на гибкость, который заключался в следующем. Был построен лабиринт. В одном из его коридоров находилась приманка: для крыс — сыр, для человека — 100\$. На этапе обучения и человек и крыса быстро находили нужный коридор с приманкой. Но отличия появились, когда убрали приманку. Крыса после двух-трех безрезультатных посещений этого коридора перестала туда бегать и стала исследовать новые. Человек же ещё долго продолжал ходить только в этот чертов коридор... и я не знаю, как счастливо ты сейчас живёшь, но я знаю, что есть целые стада нормальных людей, годами ищущих любовь там, где плесневеет жалость, где пахнущие воспоминаниями гниют в изменах надежды, где слава власти и известности анестезируют боль внутренней ничтожности...

Наша работа в целом представляет собой попытку приблизиться к достаточно стройной теории, объединяющей в себе три ключевых понятия, отражённых в названии книги:

— **эффективность** , как основную системную *цель*¹ ;

— **управление** , как основную системную *функцию* , в достижении эффективности;

— **гибкость** , как основную *структурную* характеристику, детерминанту эффективного управления.

Большинство психотерапевтических и других теоретико-прикладных систем содержит внутри себя специфическую психическую болезнь, причём часто в остром её проявлении: убеждение, что именно эта теория является единственно верной. Любой метод, вызывая у людей соответствующие реакции, может решить искомую задачу, однако существует тысяча других способов решения и тысяча других реакций. Теория гибкости подразумевает обобщение всего верного и полезного от всех концепций и от любой возможной теории. Мы стараемся организовать её таким образом, чтобы любая критика положений

¹ Мухин В. И. Исследование систем управления. — М.: Экзамен, 2002. — С.236. — 384 с.

теории гибкости — не разрушала теорию, а являлась шагом к её совершенствованию.

Теорию гибкости в принципе можно рассматривать как единственно верную, но только в том смысле, что вообще всё, что верно, рассматривается как системное средство, материал теории гибкости. Более того, она всегда открыта, готова к восприятию всего нового верного. Даже если кто-то захочет всё это обозвать компиляцией, или даже плагиатом, ради бога, наш главный критерий — эффективность, называй как хочешь, главное, что теория работает. В конце концов, если теория будет работать ещё эффективнее если её назвать по-другому — тем более называй.

В предыдущих главах мы рассмотрели некоторые концептуальные взгляды на жизнь и на эффективность позиции менеджера. Теперь перейдем непосредственно к тому, что составляет наше внутреннее свойство, определяющее нашу позицию в жизни, нашу эффективность², нашу полезность, нашу удовлетворенность, нашу осмысленность, наши общие и конкретные

2 Згуровский М. З. Интегрированные системы оптимального управления и проектирования. — К.: Выща шк., 1990. — С. 10, 11. — 351с.

способности³, возможности, универсальность, оптимальность⁴. А в контексте управления, особенно в контексте антикризисного менеджмента, это качество выделяется как одно из основных в требованиях к психологическому портрету менеджера, как качество, которое определяет управляемость и обновляемость системы управления и организации в целом, которое определяет и выражается в обучаемости менеджера, в его готовности к риску, в его умении экспериментировать, в его нестандартности, внутренней свободе, эмоциональной уравновешенности, уверенности, способности взрывать логику стандартов здравого смысла⁵, а так же способность к антиципации, то есть, предвидеть

³ Теплов Б. М. Проблемы индивидуальных различий Ум полководца. М.: АПН, 1961. — С. 29. — 536с.

⁴ Лэсдон Л. Оптимизация больших систем. — М.: Наука, 1975. — 432с.

⁵ Крутько В. Введение в менеджмент кризисных ситуаций // организационно-психологический аспект: опыт зарубежных фирм. Киев, Журнал «Персонал», № 1, 1993. — с. 24–47; № 2, 1993. — с. 26–27.

и предвосхищать⁶.

Есть разные подходы к определению этого свойства, но мы предоставим тебе наиболее общие позиции и покажем, объясним, докажем справедливость наших взглядов. Это интегративное, обобщенное понятие, характеризующее систему внутренних качеств, определяющих оптимальную позицию и состояние человека мы назовем **ГИБКОСТЬ**. Всё, что писалось до этого — почва для осмысления гибкости, всё, что будет дальше — опирается на гибкость. Гибкость — это квинтэссенция этой книги. Ради неё писалась она. Вечный поиск человека выходов за пределы ограничений в основном был направлен вовне, в то время как безграничность удивительного Космоса — сам человек, а дверь в него — его гибкость, фактор и условие гениальности, любви и торжества воли⁷.

Слова П. Д. Успенского выражают типичное отношение к духовному кризису современного

⁶ Ломов Б. Ф., Сурков Е. Н. Антиципация в структуре деятельности. — М.: «Наука», 1980. — 279с.

⁷ Хамитов Н. Философия человека: поиск пределов. Пределы мужского и женского: введение в мета антропологию. Киев: Наукова думка, 1997. — 172с.

человека: Человек — по преимуществу переходная форма, постоянная только в своих противоречиях и непостоянстве, движущаяся, становящаяся изменяющаяся на наших глазах. Даже без какого-то особенного исследования ясно, что человек — совершенно не определившееся существо, сегодня иное, чем вчера, завтра иное, чем сегодня. В человеке борется столько противоположных начал, что их совместное гармоническое сочетание совершенно невозможно. Этим объясняется, почему невозможен положительный тип человека⁸. Эти слова отражают характерное негативное нересурсное и неконструктивное отношение к человеческой изменчивости, видящих в ней ограниченность. Мы же в данном выражении природной гибкости склонны замечать, иметь и использовать уникальную перспективу возможностей человека.

В самом системном подходе, продвигаясь к постижению механизмов функционирования целенаправленных *самоорганизующихся* систем, представителем коих и есть человек, гибкость помогает определить их имманентное свойство, отражающее сущность самоорганизации, как

⁸ Успенский П. Д. Новая модель Вселенной. — Спб., 1993. — С.132.

способности самостоятельно изменять свою структуру, функции и цели⁹¹⁰.

Мы теперь понимаем, что есть система, есть вход в систему и есть выход. Вход и выход достаточно очевидны и представляют собой формы результата, который уже есть, который нельзя вернуть назад и изменить как данность, но который мы могли бы изменить, если хотим, в последующем. Изменить результат, то, что на выходе или используемые ресурсы, то, что на входе, мы можем посредством определённой внутренней работы. Как мы осуществляем эту работу, что происходит внутри далеко не очевидно, и представляет собой своеобразный чёрный ящик. Понять механизмы этого черного ящика — самое сложное. Но мы не будем обращать на это внимание и просто постигнем принципы эффективной работы черного ящика, так же просто как ребёнок овладевает речью, не зная насколько это сложно, и не представляя, как потом

⁹ Росс Эшби У. Общая теория систем как новая научная дисциплина \ Исследования по общей теории систем. — М., 1969. — 128с.

¹⁰ Машков В. М. Психология управления \ Уч. Пос. — СПб.: Изд. Михайлова В. А., 2002. — С.9. — 254с.

большинство, став взрослым, мучается, пытаюсь выучить иностранный язык.

Вряд ли ты вспомнишь, как учился ходить, но, наверняка, тебе запомнились хотя бы обрывки того, как ты учился ездить на велосипеде или на лыжах. Тебе показывали, как правильно садиться, крутить педали, поворачивать руль. Этому достаточно легко может научить любой учитель. Но никто не научит тебя самому главному, держать равновесие. Это умение необходимо извлечь из себя. Гибкость, как и чувство равновесия, ему нельзя научить, ему можно только научиться, выпустив его изнутри. Если равновесие это условие эффективной ходьбы и езды на велосипеде, затем эффективной деятельности, то гибкость — это условие равновесия. Чем гибче предмет или вещь, тем труднее её сломать.

Гибкость стебля определяет устойчивость растения при колебаниях ветра. Гибкость позвоночника обеспечивает равновесие при ходьбе. Гибкость психологическая — психическое равновесие (уравновешенность, уверенность, устойчивость, спокойствие), фактор эффективной жизни, счастливой, полезной, осмысленной ¹¹ .

¹¹ Ассаджолли Роберто. Психосинтез: теория и практика. — М.: «REFL — book», 1994. — С.307. — 314с.

Одно из важнейших для животных, в том числе и человека, качеств *ловкость*, физическая или духовная, интеллектуальная, опирается тоже на гибкость, физическую или психологическую¹². В данном контексте теорию системной гибкости можно рассматривать как альтернативную существующим теорию психологического здоровья, а в более широком смысле как теорию эффективной жизнедеятельности¹³. Вместе с тем она продолжает традиции отечественной психологии в изучении психологических характеристик существенно влияющих на вероятность возникновения нервно-психологических расстройств, особенностей

¹² Бернштейн Н. А. О ловкости и её развитии. — М.: Физкультура и спорт, 1991. — С.28. — 288 с.

¹³ Бурлачук Л. Ф. Исследования личности в клинической психологии. — К.: Вища школа, 1979. — 175с.

Максимова Н. Ю., Милютин Е. Л. Курс лекций по детской патопсихологии.: Учеб. Пособие. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2000. — 576с.

Корольчук М. С. Психологічне забезпечення психічного і фізичного здоров'я. — К.: «ІНКОС», 2002. — 272с.

Трофимов Ю. Л. Психологія. — К.: Либідь, 1999. — 558с.

Карен Хорни. Ваши внутренние конфликты. Конструктивная теория неврозов. — СПб.: Лань, 1997. — С. 63. — 240 с.

поведения организма в стрессовых ситуациях¹⁴, межличностных и внутриличностных конфликтах¹⁵, специфику дезадаптационных процессов¹⁶, агрессивного и тревожного поведения¹⁷.

Один из новейших и перспективнейших психологических подходов к человеческой деятельности — Нейролингвистическое программирование исходит из четырёх важнейших условий её эффективности, которые представлены так называемой метафорой трехминутного семинара. Согласно этой метафоре, для того чтобы

¹⁴ Александровский Ю. А. Пограничные психические расстройства \ Руководство для врачей. — М.: Медицина, 1993. — 400с.

¹⁵ Макаревич О. П. Стиль індивідуальної поведінки військовослужбовців в міжособистисних конфліктах. Дис. Канд. Психол. наук. — К., 1996. — 192с.

¹⁶ Корольчук М. С. психофізіологія працездатності крабельних спеціалістів в екстремальних умовах. Дис. на здоб. док. психол. наук. — К., 1997. — 406с.

¹⁷ Крайнюк В. М. Психологічні особливості проявів агресивності і тривожності у юнаків призовного віку. Дис. Кан. Псих. Наук. — К., 1999. — 180с.

добиться успеха в жизни, необходимы следующие четыре вещи:

- быть в согласии с собой и миром, то есть признавать то, что существует, не обязательно пытаясь это изменить (РАППОРТ);

- знать то, чего вы хотите, иметь ясное представление о предполагаемом результате в любой ситуации (РЕЗУЛЬТАТ);

- быть внимательным и держать свои чувства открытыми для того чтобы заметить, что вы движетесь к результату (ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ);

- иметь достаточно **гибкости**, чтобы настойчиво изменять, свои действия до тех пор, пока вы не достигнете того, чего хотите (**ГИБКОСТЬ**)¹⁸.

Однако нелперы, указывая на важность гибкости и моделируя поведение гибкого человека, не изучают и не раскрывают в достаточной мере само понятие гибкости. Фактически НЛП ставит перед собой цель — достичь гибкости, мы же намерены объяснить к чему конкретно стремится НЛП. Возможно, нелперы сами обуславливают

¹⁸ Ковалёв С. В. Введение в современное НЛП. Психотехнологии личностной эффективности: Учебное пособие. — М.: Московский психологический институт: Флинта, 2002. — С.19. — 512с.

такое положение дел, называя НЛП наукой, подчёркивают атеоретичность, трудность и (или) намеренный отказ от систематического осмысления накопленного этой школой опыта, что препятствует созданию логических схем, и тем самым затрудняет усвоение знания¹⁹.

В своей работе мы предлагаем убедиться в существовании теоретического, достаточно простого системного описания основных положений, категорий и принципов и для НЛП.

В конце концов, подходя к определению гибкого стиля управления как наиболее эффективного, мы не претендуем на открытие такового вообще. Методологическую опору мы нашли у многих предшественников. К примеру, Вирджиния Сатир классифицируя стили общения, выделяет так называемый стиль *левелинг* (другое название — флюидинг, что означает *текучесть*). Описывая этот стиль, Сатир фактически использует характеристики, выделяемые нами для гибкого стиля: гармоничность конгруэнтности, свобода, лёгкость, искренность, позитивность, подчёркивает, что человек может пользоваться всем, что в данный момент нужно, лишь бы знал, что делает, и отвечал

¹⁹ Там же. — С.9.

за это²⁰.

Пьюселик описывает гибкое лидерство через адаптивность. Изучая психологические условия эффективности лидерства, он отмечает, что некоторое время критерием эффективности лидерства была техническая экспертиза. Предполагалось, что если ты хочешь быть лидером в какой-то области, то ты должен быть экспертом в этой области, и чем больше у тебя знаний, тем лучший ты лидер. Так что людей обучали быть как можно лучшими экспертами, но оказалось, что такие люди получались не более и не менее эффективными руководителями, чем необученные.

Потом появилась другая идея. С одной стороны были авторитарные лидеры, у которых хорошо получалось, с другой стороны были очень приятные в общении лидеры, и они неплохо делали свое дело. И тогда появилась идея, что демократичные лидеры лучших результатов достигают с наиболее образованным населением, а у диктаторов лучше всего получается работа с необразованными работниками. И разработали школы лидерства, некоторые учили быть приятными в общении лидерами, некоторые учили

²⁰ Сатир В. Как строить себя и свою семью. — М., 1992. — с.

диктату. Ну и разумеется они дали техническую экспертизу и тем, и другим. И — опять оказалось, что они не лучше и не хуже тех, кого не обучали никакому искусству руководить.

И, в конце концов, психологи начали заниматься кое-чем интересным. Вместо того чтобы выдумывать, они стали исследовать уже эффективных лидеров, просто садились и наблюдали за их работой. Прежде всего, наблюдение показало, что поведение эффективных лидеров не является постоянным, иногда они оказывались диктаторами, иногда были очень милы, они в каждый момент могли принимать самые разные решения. И вскоре наблюдатели перестали наблюдать только за лидерами, но начали наблюдать и за работниками. И стали обнаруживать, что именно поведение работников и особенности ситуации вызывали те или иные реакции лидеров, те или иные стили их поведения, что лидеры принимали свои решения исходя из ситуации, в которой они оказались. То есть **эффективные менеджеры отличались способностью разнообразно и в разной степени изменять своё поведение в соответствии с изменениями ситуации.**

«Зная как работают вещи , я также знаю как важно быть гибким.

*Всё что растёт является гибким. Всё
что выносит действие силы гибко».*

Лао Цзы²¹.

Гибкость достаточно широкое понятие, чтобы охватить разные стороны бытия и сознания. Предлагаю ознакомиться с примерами того, как в разных источниках определяют семантическое пространство гибкости. Даю вырезки текстов из информационной сети по сайтам на ключевое слово гибкость:

Для того чтобы оставаться конкурентоспособными — можно даже сказать, чтобы выжить — в эту эпоху новой экономики, компании должны уметь **быстро реагировать** на запросы, постоянно **модернизируя** свои **бизнес-процессы**, чтобы идти в ногу с технологией и опережать конкурентов. Справиться с этим компании могут, только сформировав достаточно **гибкую** инфраструктуру, способную **быстро внедрять новые** технологии и своевременно **изменять направленность и функциональные возможности** приложений, поддерживая изменения в бизнес-модели.

²¹ Лао Цзы, Джон Хайдер. ДАО лидера. — СПб: «МАРГА», 1996. — С.27. — 44с.

Гибкость необходима для *быстрого* развития моделей бизнеса путем добавления **новых функциональных возможностей** приложениям и интеграции систем и приложений с заказчиками, деловыми партнерами и поставщиками.

Для того, чтобы среда обеспечивала **гибкость**, масштабируемость и надежность, необходимые для электронного бизнеса, компании должны разработать инфраструктуру информационных технологий нового типа. Эта инфраструктура должна состоять из **открытых** интерфейсов, которые позволяют *легко* соединять новые приложения и сервисы.

Психологи считают, что сексуальная активность повышает **гибкость** мышления и тем самым — способность **быстро** реагировать на те или иные обстоятельства.

Проявите **гибкость** : помните, что *из любых правил бывают исключения.*

Творческие способности и **гибкость** при принятии решений (*способность к концептуальным рискованным решениям умение принимать нестандартные решения и действовать нестандартно в условиях неопределенности*).

Адаптивность, **гибкость** к смене условий деятельности, выносливость и работоспособность. (Как *способность* к

выдерживанию длительных физических психологических и т. д. нагрузок по виду деятельности).

Консерватизм — **радикализм** (ригидность — **гибкость**).

Тренинг интеллекта проведет тренировку способностей с целью повышения такого показателя, как **скорость умственных процессов**. Полученные результаты позволяют судить не только о **гибкости** интеллекта, но и о настойчивости, собранности тестируемого.

Некоторые из видов запросов *заставляют* вас размышлять о теме сочинения определённым способом (ещё раз: не в смысле содержания, в смысле структуры размышлений). Их цель подтолкнуть ваши мысли в определённом направлении.

Другие виды запросов *позволяют* вам **гибко** выбирать «связки» в соответствии с направлением, по которому движется ваша мысль. В этом случае *запросы не ориентируют вас в определенную сторону* (в оригинале — *force*, принуждать), *а скорее просто дают «толчок» (boost) в выбранном направлении*.

Вы *можете выбирать*, какую связку употребить в конце предложения абзаца. Это обеспечивает **гибкость** и большой контроль над течением повествования за счёт создания

разнообразных смысловых связей в абзаце.

Методика *смены перспективы* которая поможет вам писать *с разных точек зрения*, так что вы сможете развить большую *гибкость* и искусность в собственном писательском стиле.

Благодаря *гибкости* методики *можно выбрать* структуру запроса, которая не будет побуждать вас заканчивать предложение.

И действительно, *чем большим количеством измерений пользуется человек в определенном контексте тем информативнее структура его опыта в этой сфере*, и тем выше его *гибкость* и эффективность. Допустим, вы ориентированы на процессы и процедуры, тогда вы блестяще можете выполнить свою работу, зная последовательность шагов, которая приведет вас к намеченному результату. Если же вы способны дополнительно взглянуть на осуществляемые вами последовательности действий с точки зрения ценностных критериев, то вам будет *легко определить преимущества и недостатки* ваших действий и, тем самым, *более эффективно организовать* ваши процедуры.

Результаты в этом случае будут более **ЭФФЕКТИВНЫ**, т. к. при их достижении **МОГУТ БЫТЬ УЧТЕНЫ НЕ ТОЛЬКО ЦЕЛИ КОНКРЕТНО ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ, НО ПОБОЧНЫЕ ЭФФЕКТЫ, ТАКИЕ КАК ИНТЕРЕСЫ ДРУГИХ**

ЗАДЕЙСТВОВАННЫХ ЛИЦ ИЛИ
ОРГАНИЗАЦИЙ, ДОЛГОВРЕМЕННЫЕ
ПОСЛЕДСТВИЯ ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫХ
ДЕЙСТВИЙ, ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИЛИ
ЧТО-ЛИБО ДРУГОЕ, РАСШИРЯЮЩЕЕ
КОНТЕКСТ ПРИМЕНИМОСТИ РЕЗУЛЬТАТА И
ДЕЛАЮЩЕЕ ЕГО БОЛЕЕ ЭКОЛОГИЧНЫМ (в
этом примере удачно отражена связь гибкости и
эффективности).

...**гибкость** , которая определяется *как
изменения в семейном руководстве, в
семейных ролях и правилах* регулирующих
взаимоотношения

Вы достаточно **гибки** когда можете *не все
свои взгляды на жизнь считать безусловно
верными* .

Совместимость — значит **гибкость**.

И выдержки из словарных определений
которые можно найти в том же интернете:

Гибкость , физ., способность древесины
гнуться, то есть изменять свою форму без видимого
нарушения связи между частицами.

Гибкость огня — возможность ведения огня
по целям, занимающим любое положение по
отношению к оружию, быстроту открытия и
переноса огня с одной цели на другую.

Гибкость цен — в экономической науке — поведение цен, при котором они мгновенно изменяются в ответ на сдвиги в совокупном предложении и совокупном спросе на товарных и факторных рынках.

Функциональная гибкость в использовании персонала — способность организаций в соответствии с меняющимися условиями производства вносить изменения: в характер использования работников и в содержание процессов деятельности...

Повышение гибкости заработной платы — привязка размера заработной платы к экономическому положению предприятия, при которой заработная плата (менеджеров) состоит из гарантированной основной заработной...

Количественная гибкость в использовании персонала — изменение числа работников или продолжительности рабочего времени в соответствии с уровнем спроса на труд...

Макромолекула — ... связана с одним из главных свойств М. - их **гибкостью**, то есть способностью полимерных цепей изменять свою конформацию в...

Материализм — всесторонняя, универсальная **гибкость** понятий, **гибкость**, доходящая до тождества противоположностей, — вот в чем суть.

Дипломатия — ... отличается в то же время **гибкостью**, стремлением идти на определённые компромиссы в интересах укрепления сил социализма и...

Электроакустические и электромеханические аналогии

Податливость (**гибкость**)

Неоклассическая экономическая теория

... в производстве внутреннего продукта, обеспечивающем полную занятость ресурсов вследствие **гибкости** цен и заработной платы.

Гибкость системы — способность ЭС настраиваться на различных пользователей, а также учитывать изменения в квалификации одного и того же пользователя.

Как видим, гибкость очень важное понятие и универсальное для описания факторов эффективности в самых разных сферах: информатике, производственных коммуникациях, технологиях и материаловедении, спорте и медицине, политике и экономике. Ну а теперь конкретно то, что мы понимаем под гибкостью как

философской и психологической категорией.

ГИБКОСТЬ — (flexibility) *возможность* структурно-функционального (само) совершенствования субъекта, организации, системы и т. п.²².

Всем талантливым психотерапевтам, несмотря на видимое различие в приёмах, свойственна одна особенность: они вносят *изменения* в модель мира своих клиентов, которым это даёт больше *возможностей выбора* в поведении²³. То есть, психологи делают клиента более гибким. В этом смысле теория гибкости предельно важна и актуальна в аспекте подготовки психологов, ибо чтобы научить клиента быть гибким психологу необходимо быть гибким самому. В отзывах

²² Кафаров В. В., Макаров В. В. методологические основы создания гибких автоматизированных производственных систем в химической промышленности Тр. Ин-та / Моск. хим. — технол. ин-т. — 1987. — Вып. 140. — С.108–119.

Основы построения систем автоматизированного проектирования гибких производств. Под ред. И. М. Макарова. — М.: Высш. Шк., 1986. — 175с.

²³ Ксендзюк О. Трансформация личности: нейролингвистическое программирование. — Одесса: «Хаджибей», 1995. — С.130. —352с.

участников наших тренингов и семинаров прямо звучат мнения о пользе овладения теорией гибкости, и о целесообразности её изучения непосредственно перед изучением классических психологических теорий.

Возможность — (capabilities) функции, которые способна выполнять система, количественные и качественные характеристики системы и её компонентов, которые могут служить основой, источником для её развития или использования.

Гибкость — способность изменяться адекватно изменениям (настоящим и предстоящим) ситуации. В контексте нормы, гибкость — это способность эффективно действовать за пределами нормы, в ненормальной ситуации²⁴. У младенцев высокая степень гибкости и предельно широкий спектр восприятия нормы. С ростом сужение нормы сопровождается снижением степени гибкости. Гибкость и норма тесно взаимосвязаны между собой. Гибкость как способность преодолевать

²⁴ waney R.E., Grossman I. E. An index for operational flexibility in chemical process design/ AIChE J. — 1985. — P. 621–641.

ограничения, представляет собой универсальный способ расширения границ нормы. Слишком регулярно, читай нормально, бьющееся сердце не способно гибко реагировать на изменяющиеся внешние условия, его адаптационные способности снижаются. Учёные приходят к заключению, что здоровье — это гибкое балансирование между хаосом и порядком²⁵, а иммунитет это гибкая адаптация к изменяющимся условиям.

С точки зрения эволюции, гибкость проявляется в так называемых мутациях со знаком +, то есть, изменениях, которые повышают устойчивость, адаптивность, оптимизируют процесс жизнедеятельности.

Здесь указывая на связь гибкости и способностей хочу вспомнить слова Теплова, автора уникального труда Ум полководца, который отмечал, что наш подход к проблеме одаренности, а значит способностей, должен быть прямо противоположен традиционному: проблема одаренности есть проблема прежде всего качественная, а не количественная. Психология должна ставить своей целью дать практике способ анализа одаренности людей в различных областях,

²⁵ Цикін В.О. Філософія самоорганізації складних систем. — Суми: СДПУ, 2001. С. 148. — 196с.

а вовсе не приемы измерения этой одаренности. Ведь не то главное, что одни люди более, а другие менее одарены. Неизмеримо важнее то, что разные люди имеют различную одаренность и различные способности, различные не в количественном, а в качественном отношении. Центральной задачей психологии способностей является вовсе не ранжирование людей по высоте их одаренности, а установление способов научного анализа качественных особенностей способностей²⁶. На этот вопрос мы и пытаемся ответить в этой работе. Из чего состоит гибкость, что это такое, как она расширяет способности, как она влияет на эффективность.

На уровне **физических метафор** гибкость определяется *пластичностью, прочностью и упругостью*. То есть, гибкая вещь:

○ способна выдерживать некоторое внешнее воздействие без внутренних структурно-функциональных изменений (**прочность**),

○ способна изменять форму и (или) содержание, сохраняя целостность и способность адекватно функционировать (**пластичность**) и

²⁶ Теплов Б. М. Проблемы индивидуальных различий Ум полковника. М.: АПН, 1961. — С. 24. — 536с.

○ способна восстанавливать свою первоначальную или оптимальную форму (то есть ту форму, в которой испытывает меньше всего напряжений), структуру и функции после прекращения внешних воздействий (**упругость**)²⁷.

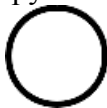
Символ прочности треугольник. Даже свободно закреплённые в углах стороны треугольника — это устойчивая прочная конфигурация, именно поэтому её используют в металлических конструкциях мостов, башен и т. п.



Символ пластичности — это кривая, которую можно изогнуть в любую форму.



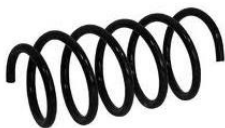
Символ упругости круг.



Символ гибкости спираль. В разных проекциях её изображения можно обнаружить перечисленные фигуры.

²⁷ Советский Энциклопедический Словарь. — С.1072; 1379; 1008.

Качанов А. М. Основы теории пластичности. М., 1956. — 324с.



Эти же три компонента обнаруживают себя в описании факторов физической гибкости тела. Гибкость в суставах лимитируется анатомо-физиологическими особенностями опорно-двигательного аппарата, к которым относятся:

— форма, размеры, массивность костей и мышц (*прочность*);

— эластичность связочного аппарата, сухожилий и вязкость мышц (*пластичность*);

— силовые способности мышц, производящих движения в суставе в заданном направлении (*упругость*).

Сразу обращаю твоё внимание, что на эти три компонента мы и будем опираться при определении структуры психологической гибкости. Тем более, что сами термины уже давно используются в исследованиях психологической гибкости. Например, в методике Русалова определяются:

Пластичность предметная (сфера субъект-объектных взаимодействий) — степень лёгкости (трудности) переключения с одного предмета деятельности на другой, быстрота

перехода с одних способов мышления на другие в процессе взаимодействия с предметной средой, *стремление к разнообразию* форм предметной деятельности.

Пластичность социальная (сфера субъект-субъектных взаимодействий, общения) — степень *лёгкости* (трудности) *переключения* от одного человека к другому, *склонности к разнообразию* коммуникативных программ, к разнообразию количества готовых (неосознанных, импульсивных) форм социального контакта²⁸.

Пластичность сознания, как одно из основных его свойств, означает способность *изменять* состояние под влиянием внешних факторов, а так же способность *сохранять* это состояние. На наш взгляд этот процесс может быть и интродетерминированным. Внешне обусловленная пластичность связана с внушаемостью, внутреннедетерминированная определяет творчество²⁹.

²⁸ Психологический журнал. — 1989. - № 1. — С. 14–16.

²⁹ Тараненко Н. В. Аллегории сознания // Практична психологія та соціальна робота. — 1999. - № 7 (18). — С.15.

На **психофизиологическом** уровне психологическая гибкость зависит от **уравновешенности** основных нервных процессов (близости к единице отношений характеристик, **силы** и **подвижности**, основных нервных процессов — возбуждения и торможения). Кстати, эти основные свойства центральной нервной системы в определённом смысле являются эквивалентами трёх компонентов физической гибкости³⁰³¹³².

Психофизиологическая гибкость определяется комбинациями сведённых нервных возбуждений, имеющих различную сенсорную и биологическую модальность, на одном нейроне. Эти комбинации создают нейрону огромное количество *степеней свободы* ³³ *выхода* возбуждений на аксоне

³⁰ Теплов Б. М. Проблемы индивидуальных различий Ум полководца. М.: АПН, 1961. — С. 347–532. — 536с.

³¹ Яковлева В. В. Исследование подвижности нервных процессов собаки типа сангвиника «Труды физиологических лабораторий им. И. П. Павлова», т. XI, 1944.

³² Бодров В. А. Психология профессиональной пригодности Учебное пособие для вузов. — М.: ПЕР СЭ, 2001. — С. 121–122. — 511с.

³³ Бернштейн Н. А. О ловкости и её развитии. — М.:

(информационном канале нервной клетки) и, следовательно, увеличивает возможности его взаимодействий с другими нейронами³⁴.

Сенсорные модальности сигналов поступающих на вход нейронов:

- зрительные;
- звуковые;
- осязательные;
- обонятельные;
- вкусовые;
- ощущения организма.

Системные модальности сигналов:

— сигнал как *«вещь»* — аналог (физический, химический, биологический), знак (цифра, буква, форма символа), смысл (слово, образ, содержание символа);

— сигнал как *свойство* вещи — длительность, амплитуда, скорость, ритм и т. п.;

— сигнал как *отношение* вещей — контекст, разница, порядок.

Физкультура и спорт, 1991. — С.45. — 288 с.

³⁴ Системный анализ механизмов поведения. Под ред. Л. М. Тарасовой. — М.: «Наука», 1979. — С 288, — 360 с.

Чем больше принимается сигналов на «входе» тем больше вариантов «выхода». Но не все сигналы принимаются из тех, что поступают на вход. Всем в целом выделяется приблизительно одинаковое количество сигналов на вход, но все мы далеко не одинаково их принимаем. Стоящие на входе фильтры, призмы, блокираторы, генерирующие и свои собственные сигналы, ограничивают приём внешних и даже искажают их до противоположного значения. Эти кастрированные и извращённые в «приёмнике» сигналы обуславливают твоё неэффективное, неадаптивное поведение на выходе. Если человек не доволен тем, что у него на выходе, то видимо он ограничивает себя на входе и при внутренней обработке поступающего извне. Если тебе не нравится, как к тебе относятся окружающие, ты можешь просто плохо о них думать, а можешь, наоборот, хорошо подумать о себе: «Наверное, моё поведение неэффективно, значит, мой мозг как-то не так обрабатывает сигналы и выдаёт телу плохие команды, возможно, потому что я мозгом принимаю неправильные сигналы или неправильно принимаю? Ага, тогда для начала начнём учиться принимать, ну а потом обрабатывать и выдавать. Всё просто!». И я с тобой согласен. Дальше мы вместе убедимся насколько это действительно просто.

Психологическая гибкость связана с такими понятиями как психическая подвижность, пластичность, текучесть, изменчивость, лабильность психических процессов, состояний, свойств и образований; широкий набор поведенческих реакций и умений, нестандартность решений, дивергентность (многовариантность решений) мышления, креативность (творчество).

Американский психолог Т. Миллон, определяя понятие психологического здоровья и расстройства, которым руководствовались авторы «Библии американской психиатрии» и составители Диагностического и Статистического справочника умственных расстройств DSM — IV, отмечает, что «если индивидуум способен гибко взаимодействовать с окружающими, если обычные действия и впечатления приносят ему удовлетворение, тогда мы смело можем отнести этого человека к нормальному или здоровому типу личности, и напротив, если на повседневные задачи индивид реагирует негибко или не выполняет их, а также, если обычные действия и впечатления приводят к дискомфорту или лишают человека способности к самосовершенствованию, то мы говорим о патологической или малоадаптируемой личности»³⁵. То есть, гибкость — одно из

³⁵ Практическая психодиагностика. Методики и тесты.

ключевых понятий определения психологического здоровья, примерно как технологическая гибкость одно из условий технической и производственной эффективности³⁶.

До недавнего времени одной из основных проблем здоровья, и в первую очередь психического, была проблема невосстанавливаемости нервных клеток мозга. Так вот самые последние исследования утверждают, что главное не в количестве клеток а в их уникальных функциональных свойствах, благодаря которым мозг способен не только сохранять свою гибкость, но и развивать её в разной степени хоть до самого перерождения (часто его называют смертью:).

Что такое гибкость менеджера?

Итак, в физике, философии, биологии гибкость, в общем, определяют как количество степеней свободы. Свобода в свою очередь

Редактор-составитель Д. Я. Райгородский. — Самара: «БАХРАХ», 1998 — С.312, - 672с.

36 Згуровский М. З. Интегрированные системы оптимального управления и проектирования. — К.: Выща шк., 1990. — 351с.

представляет собой число независимых видов движений, которые может совершать тело ³⁷. Применительно к живым системам, степенью свободы называют такую деятельность, которая формируется в порядке *выбора* из многих других возможных деятельностей этой системы. Поскольку выбор — это центральный момент в деятельности менеджера, то гибкость ключевое качество, определяющее его эффективность.

Подумай над таким вопросом: ты можешь вставить квадратную втулку в круглое отверстие? Каких ответов можно ожидать³⁸?

1. Нет — я не могу сделать этого. Это ответ типа поражение. В нем человек реагирует на данную ему ситуацию и информацию, и приходит к выводу о поражении из-за самого большого ограничения в гибкости — слова не могу. Это ослабляющее слово, которое передает подсознанию сообщение о негибкости и неверии в собственные силы, и которое программирует человека

³⁷ Веселовский В. Н. О сущности живой материи. М., «Мысль», 1971. С. С. 103; 108; 110. — 295 с.

³⁸ по Дэвиду Молдену. Менеджмент и могущество НЛП. CD «Новейшая энциклопедия психолога 2000».

сосредоточиться не на том, что возможно, а на том, что невозможно. К тому же это слово неверно во многих контекстах, где оно используется. Откуда ты знаешь, что это невозможно?

Более правильным ответом было бы я не нашел способа сделать это. В деловой среде клиентов не интересует, чего ты не можешь для них сделать, они хотят знать, что ты можешь сделать. Речь мощно воздействует на поведение и способности к обучению, и в одной из глав я объясню, как именно.

2. Дайте мне молоток побольше, и я попробую. Это ответ типа реакция. Он лучше по сравнению с первым, но не намного. В нем проявляется решимость, но вся энергия направляется на одно ответное решение. Есть опасность, что по ходу дела повредятся и втулка, и отверстие, и молоток.

3. Да, если я изменю форму втулки так, чтобы она подходила к отверстию . Это ответ типа словесных ухищрений. Чтобы втулка подошла, нужно научиться тому, как менять форму квадратных втулок, чтобы они подходили к круглым отверстиям. Меня не перестает удивлять то количество усилий, ресурсов и ухищрений, которое компании вкладывают в видоизменение

неподходящих или неэффективных систем. Третий ответ немногим лучше второго, и явно не гибче. В нем все так же человек реагирует на данную ему ситуацию и информацию.

4. Зачем нужно вставлять втулку и как вообще получилось, что квадратную втулку предлагают для круглого отверстия? Это ответ типа любопытства, и он самый гибкий по нескольким причинам. Обладая любопытством, человек стремится узнать намерение, лежащее в основе вопроса, и ищет дополнительную информацию за рамками данной задачи. В результате картина ситуации проясняется, что способствует процессу принятия решений. При таком ответе оспаривается сам вопрос, то есть не предполагается, что цель состоит именно во вставке квадратных втулок в круглые отверстия.

Каждый раз, когда вы встречаетесь с трудностью, у вас есть четыре основных возможности ответа на нее:

- 1 Поражение
- 2 Простейшая реакция
- 3 Словесные ухищрения
- 4 Любопытство

Гибкий менеджер выберет четвертую (смотри главу о позиции менеджера).

Любопытство позволяет чувствовать себя достаточно уверено в самых различных ситуациях. Например, твоё несовершенство хотят изобличить просьбой найти ответ на основной вопрос философии. Что первично, бытие или сознание? А кто уже решил, что что-то должно быть первичным или вторичным, покажите мне этого гения, я на него буду молиться. Кто, какой ограничитель определил только эту альтернативу? Лично у меня есть ещё, по крайней мере, один вариант, это то, что не есть ни бытие, ни сознание. Познаваем ли мир. Что значит познать, кому, зачем познавать. Опять же, познание разве должно быть целью? Познание — это способ достижения реальных целей. В действительности любопытство может быть весьма практичным.

— *Ты дурак!!!*

— *Как это? (удивись в ответ, и посмотри, как он начинает вдруг чувствовать себя дураком, пытаясь всосать твою реакцию).*

Вопрос не в том, что скрыто во фразе и что тебе навязывают, а в том, что ты хочешь и можешь в ней увидеть и использовать. Что бы тебе ни говорили, ты можешь слышать то, что тебе нужно.

Тебя прогружают, пытаются нащупать

моральный мозоль, а ты в ответ поиграй вопросами: Почему вы решили, что я должен (иметь, быть, знать, уметь, делать)? При этом попробуй делать ударение на разных словах, удивительно интересные вещи получаются.

Почему вы решили, что я должен иметь.
Почему **вы** решили, что я должен иметь.
Почему вы **решили**, что я должен иметь.
Почему вы решили, **что** я должен иметь.
Почему вы решили, что **я** должен иметь.
Почему вы решили, что я **должен** иметь.
Почему вы решили, что я должен **иметь** .

Можешь наезд отмета моделировать: кто именно, как именно, что это такое, когда, где..?

Обычно человека смущает ситуация, когда он неловок в убеждении, что должен знать, как поступить, но не уверен, что знает. Гибкая позиция подразумевает:

1. Я ничего не должен знать.

2. Но зато при этом я имею полное право поинтересоваться, что и как возможно сделать.

Как только научишься интересоваться и начнёшь спрашивать, тут же удивишься как это легко и просто, а неловкость станет чем-то непонятым, невозможным и исчезнет. А если не у кого спрашивать, ещё лучше — не стыдно, когда не

видно, но всегда полезнее всего начинать спрашивать себя.

В общении управляет тот, кто задаёт вопросы, потому что партнёр всегда говорит о том, о чём его спрашивают и у нас есть рефлекс — вестись на вопросительную интонацию. Замечал?... А сейчас?...:о)

Обычно выделяют и рассматривают следующие виды вопросов.

1. Закрытые вопросы, на них можно ответить однозначно «Да» или «Нет», их используют, чтобы установить контакт и выработать у партнёра рефлекс отвечать всегда ДА! и даже как прямая манипуляция (Вы уже перестали хамить соседям?):

- У Вас назначена встреча?
- Вы уже пользовались нашими услугами?
- Вам нравится этот продукт?
- Вы вчера закончили работу над отчетом?

Действительно ли это так, что	Удовлетворит ли Вас если мы сделаем как Вы хотите
Есть ли у Вас (имеете ли Вы)	Хотите ли
Делаете ли вы	Можно
Существуют	Знаете ли Вы

2. Открытые вопросы подразумевают развёрнутое объяснение, их используют, чтобы прояснить ценности, критерии и убеждения партнёра, разговорить его:

Как	Когда
Кто	Что
Где	Зачем
Почему	В чём

3. **Альтернативные** , хитрые программирующие, об этих иллюзиях выбора мы поговорим ниже:

Сегодня или завтра?
Вы хотите синий, зелёный или жёлтый?
Вы хотите оплатить чеком или наличными...?
Каковы Ваши варианты решения ...?

4. **Проблемно-ориентированные вопросы**

Почему вы хотите именно этого?

В чём суть проблемы?

Что беспокоит Вас в первую очередь?

Я не уверен, что до конца понимаю, почему

Вы этого хотите?

Помогите мне взять в толк, почему это так важно для Вас.

Судя по всему, Вы придаете этому большое значение — мне было бы интересно узнать, почему?

Я понимаю, о чём Вы говорите.

Уверен, что для такой политики у компании есть веские основания — не могли бы вы пояснить их?

Почему Вы собрались уходить от нас?

5. Гипотетические вопросы, самые волшебные вопросы из третьей позиции, от третьего лица, позволяют дистанцировать свою ответственность от ЛЮБОГО содержания текста вопроса, и вывернуть ответ как угодно.

А: Что, если ...?

А если бы я...

А что, если сузить проект и привести его в соответствии с возможностями бюджета?

А если бы деньги были, Вы бы выделили их для реализации проекта?

Я с удовольствием приму критику, вместе с тем, не стоит ли подождать, пока все варианты будут на столе?

В: Почему бы нет?

Почему бы не сделать так?

Чем плох такой подход?

Почему бы нам не урезать расходы на маркетинг?

ВАШИ ПРИМЕРЫ:

6. Рефлексирующие вопросы располагают к доверию и взаимопониманию.

Если я правильно понял, Вы имеете в виду
Вы имеете в виду
Это значит, что Вы хотите
Для Вас очень важно следующее
Можно сказать, что
Другими словами
Могу ли я это так понимать, что
Значит ли это, что

Не заблуждайся предположениями — спрашивай, уточняй и проясняй.

Когда мы говорили о методах управления, то рассматривали упреждение как способ избежать или предупредить негативное воздействие внешних условий. Так вот на своём высшем уровне гибкость опережает возможные объективные изменения. Это тот уровень, который характеризуется целенаправленностью, когда ты можешь не реагировать на чужое, а моделировать и конструировать своё. Не подчиняясь чужому, а используя его. А любопытство первый способ заглянуть туда, куда ещё пальца не совал, это окошко в сокровищницу возможностей.

Таким образом, быть гибким означает занимать такую позицию, в которой создаешь

желаемые результаты независимо от ограничений текущей ситуации, ее сложностей, неоднозначности, темпа, ожиданий, культуры, предпосылок и тактической обстановки. В теории систем, — в которой есть много общего с целостным подходом НЛП к обучению и изменению, — есть принцип так называемого необходимого разнообразия, который утверждает, что «для успешного приспособления и выживания элементу системы требуется определенное количество гибкости, и эта гибкость должна быть пропорциональна возможным колебаниям неопределенности в остальной системе». В контексте менеджмента это значит, что менеджерам нужно не довольствоваться одним решением, а оспаривать подразумеваемые предпосылки (преодолевать правила игры), рассматривать воздействия в более широкой системе организации взаимодействия, и вырабатывать столько альтернативных направлений действий, сколько нужно, чтобы предусмотреть все возможные случайности.

Более гибкий подход к управлению ситуациями — научиться замечать и реагировать на сам процесс человеческого общения, а не на содержание, независимо от контекста. Бенджамин Франклин однажды сказал: «Глаз мастера делает больше работы, чем обе его руки». Абсолютная

гибкость реализуется тогда, когда ты начинаешь замечать и реагировать на шаблоны и процессы поведения, а не просто применяешь набор освоенных действий к соответствующему контексту.

На бытовом уровне в контексте гибкости наиболее оптимальное отношение к жизни определяются большинством людей такими понятиями как:

- юмор, радость,
- интерес, творчество,
- благодарность, сотрудничество.

В онтогенезе гибкость имеет свою специфическую динамику. Дети, обычно, и физически и психологически очень гибкие. Подростки в процессе интенсивной социализации приобретают массу внутренних ограничений, зажимаются. Юноши несколько возвращают утраченные позиции гибкости в силу склонности ломать стереотипы. И взрослые, как правило, окончательно дифференцируются на большинство «адаптировавшихся» и некоторых сберёгших гибкость.

С точки зрения особенностей реагирования гибкость это:

Гибкость = Скорость реакций + Сумма реакций + Степень реакций

Если рассматривать психологическую гибкость в аспекте принятой нами трёхкомпонентной структуры личности, то она представляется в виде совокупности эмоциональной, когнитивной и поведенческой гибкостей.

Гибкость эмоциональная

— степень свободы способностей ощущать в необходимой или желаемой степени весь спектр возможных эмоций вызываемых совокупностью актуальных стимулов (внутренних и внешних, от физических до духовных).

В своей работе «Эмоциональная гибкость учителя» Митина Л.М., Асмаковец Е.С. исследуя пути оптимизации деятельности рассматривают эмоциональную гибкость учителя как интегральную характеристику личности, обуславливающую эффективность педагогического труда и представляют структуру эмоциональной гибкости, как состоящую из двух взаимосвязанных подструктур: эмоциональной устойчивости (невосприимчивость к негативным стимулам) и эмоциональной экспрессивности. В соответствии с этим можно определить конкретные психотехнологические приемы направленные на

развитие способности контролировать отрицательные эмоции, создавать у себя необходимое творческое эмоциональное состояние, насыщать общение положительными эмоциями и чувствами³⁹.

Выделенные две подструктуры мы дополняем ещё одной — эмоциональной уравновешенностью или эмоциональным самосознанием, позволяющей увидеть эмоциональную гибкость целостностью компонентов «входа», «выхода» и «внутренности».

Эмоциональная уравновешенность часто понимается как способность подавлять сильные, как правило, негативные эмоции. На самом деле уравновешенность — это не подавление эмоций и не отсутствие их. Уравновешенность — это равновесие, то есть, «равноправие» и «сотрудничество» разных эмоций, когда ровность достигается не просто подавлением, а компенсацией и дополнением одних другими. На самом деле сильные негативные эмоции нами переживаются, только когда мы одновременно ограничивающими убеждениями и необъективными предположениями подавляем такие же сильные

³⁹ Митина Л. М., Асмаковец Е. С. Эмоциональная гибкость учителя: психологическое содержание, диагностика, коррекция. М.: «МПСИ», 2001. — 192с

позитивные эмоции.

Гибкость эмоциональная проявляется в различных эмотивных феноменах: аффектах, настроениях, чувствах, и описывается отношениями трёх составляющих эмоций:

— знака (+, —);

— модальности (формального качества, предметного содержания);

— интенсивности (амплитуды).

Гибкость эмоциональная основывается на свойствах эмоций⁴⁰.

1. Универсальность — возможность переживать любые (разные) эмоции по поводу любой потребности.

Возможность переживания одной эмоции к разным потребностям и разных эмоций к одной потребности.

2. Пластичность — возможность переживать разные оттенки одной эмоции и даже с разными знаками, например, удовольствие от страха острых ощущений на карусели.

3. Динамичность — способность эмоций нарастать, ослабевать, изменяться в пространстве и

⁴⁰ Ильин Е. П. Эмоции и чувства. — СПб.: Питер, 2001. — С. 54–58. — 752с.

времени по отношению к источнику и в зависимости от фазы протекания.

4. Доминантность — способность более сильных эмоций подавлять противоположные.

5. Кумулятивность — способность эмоций суммироваться, накапливаться и усиливаться при этом.

6. Адаптивность — способность притупляться в процессе привыкания (принцип десенсибилизации — обесчувствления).

7. Субъективность — способность разных людей, в зависимости от личностных особенностей, испытывать разные эмоции по отношению к одному и тому же источнику.

8. Заразительность — возможность передавать эмоции другим, «заражать» в процессе общения (паника).

9. Запоминаемость — способность эмоций долго храниться в памяти и вызываться представлениями.

10. Иррадиация — возможность распространения эмоций со стимула на всё, что воспринимается (поцеловала вдруг, и стало светлым всё вокруг, от улыбки станет мир светлей).

11. Перенос — возможность переживать стимульные эмоции по отношению к предметам, связанным с этим стимулом (отношение к письму любимого).

12. Амбивалентность — способность переживать противоположные эмоции одновременно и по отношению к одному и тому же объекту (ревность как любовь и ненависть).

13. Отражаемость — возможность одних эмоций возбуждать другие. Вывод: с эмоциями можно сделать всё, что ты захочешь.

Попробуй отреагировать разными эмоциями, выразив их словами, на следующие стимулы и запиши их. Стимулы:

— *я люблю тебя, солнышко*

— *отдай мне долг*

— *пошёл в жопу, чмо...*

Эмоции: Твой ответ:

— радость

— равнодушие

— гнев

— восхищение

— отвращение

— удивление

— интерес

Как ещё ты можешь ответить? Какие чувства это вызывает? Способен ли ты предусмотреть условия, в которых полезны те или иные реакции? Способен ли ты оставаться спокойным, уравновешенным при необходимости, когда тебя раздражают, злят, смешат и тому подобное?

Когда ты выполнишь это упражнение, поймёшь: эмоции определяются не внешним событием, а внутренней позицией. Эмоции — это то, что зависит от тебя, а не от чего-то, кого-то.

Таким образом, есть поведение, есть эмоциональное отношение и есть понимание их, с одной стороны, и ценностное «Я» человека и поведение его с другой. И главное условие эмоциональной гибкости в общении — понимание разницы между моим отношением к результатам поведения человека и моим отношением к его ценной уникальной личности.

— *Ты достойный и замечательный человек, и я понимаю, что ты хочешь сделать лучше, но мне не нравится то, как ты это делаешь.*

— *Я очень хороший, просто тебе не нравится, как я это сделал.*

Доброжелательность + Критика + Помощь =
Ассертивность → уважение, доверие и
благодарность

Ассертивность ≠ (агрессивность → вина)

Ассертивность ≠ (униженность → жалость)

Гибкость познавательная

(мыслительная, интеллектуальная)

— возможность использования разных

стратегий, методов и приёмов мышления, познания и осмысления, выхода за рамки оценок и стереотипов восприятия, формирования и принятия других картин мира. Как один из основных критериев эффективности мышления, гибкость выделялась многими учёными и не только психологами⁴¹.

В интродетерминистской парадигме изучения интеллектуальных процессов, которая подчёркивает активную самодетерминацию мышления в акте создания новых идей ⁴² для характеристики творческой деятельности используют категорию семантической гибкости мышления. По Гилфорду — это способность выделять функцию объекта и предлагать её новое использование, включать его в новую систему связей и отношений ⁴³, то есть,

⁴¹ Бройль Луи де. По тропам науки. М., 1962. — С.165, 245.

⁴² Губенко О. В. Проблема вивчення та розвитку мислення: деякі методологічні аспекти // Практична психологія та соціальна робота. — 1999. - № 6–7. — С. 19–20.

⁴³ Грикс Х. Е. Основные направления экспериментального изучения творчества // Хрестоматия по общей психологии. Психология мышления / Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, В. В. Петухов. — М.: МГУ, 1981. — 400с. — С.300.

описывает гибкость как способность к переосмысливанию функций объекта, использованию его в новом качестве. Он определяет гибкость мышления как способность, связанную с легкостью течения идей и быстротой изменения направления этого процесса ⁴⁴. Семантическая гибкость означает умение находить для одного и того же понятия, образа, идеи, символа (то есть для одной и той же семантической единицы) всё новые и новые семантические значения. Сема приобретает всё новые значения. Такой процесс творения новой семантики для этой семантической единицы и включается в понятие семантической гибкости мышления ⁴⁵. Более подробно механизмы этого процесса мы рассмотрим в третьем разделе в главе об НЛП.

В отечественной психологии гибкости мышления уделялось всегда достаточно внимания. Н. А. Менчинская считает, что гибкость мышления проявляется в целесообразном варьировании

⁴⁴ Guilford J. P. The Nature of Human Intelligence. — McGraw-Hill, N. Y., 1967.

⁴⁵ Губенко О. В. Феномен інтуїції та інтелектуальна творчість // Практична психологія та соціальна робота. — 1999. - № 7 (18). — С.10.

способов действия, в легкости перестройки уже имеющихся знаний и перехода от одного действия к другому. Д. Б. Богоявленская отмечает, что гибкость мышления предполагает выделение существенных сторон изменений, возможность отхода от привычных действий, от стереотипа, нахождение новых путей решения, комбинации элементов прошлого опыта⁴⁶. Гибкость мышления выделяется рядом ведущих ученых (Д. Гилфорд, Д. Б. Богоявленская, З. И. Калмыкова и др.), как один из важнейших психических процессов, которыми регулируются мыслительные операции анализа и синтеза при решении задач.

Когнитивная гибкость — это гибкость мышления и в первую очередь связана с дивергентностью мышления. На сегодняшний день разработан большой класс диагностических методик для выявления дивергентного мышления, они разработаны на основе кубической модели структуры интеллекта Дж. Гилфорда и в них задействованы прежде всего следующие размерности: содержание (образное, символическое, семантическое) и результаты

⁴⁶ Богоявленская Д. Б. Интеллектуальная активность как проблема творчества. — Издательство Ростовского университета, 1983.— С.140. -176 с.

(элементы, классы, отношения, системы, преобразования, выводы). Наибольшей популярностью пользуются следующие тесты⁴⁷:

1. Образная беглость (образное — элементы).

Тесты:

1) «скетчи» — придумать 120 предложений на заданную тему;

2) «сделать фигуру» — даны три линии, из которых сконструировать фигуры;

3) «эскизы» — на странице даны одинаковые фигуры (круги или квадраты), которые надо дорисовать, чтобы получились какие-нибудь предметы.

2. Легкость словоупотребления (символическое — элементы).

Тесты:

1) «словесная беглость» — придумать слова с определенной буквой, например «о» (поле, окно и т. д.);

2) «суффиксы» — придумать слова с

⁴⁷ Тафель Р. Диагностические методики для выявления (идентификации) творческих личностей в американской психологии. Дис. канд. психол. н. М., 1974

определенным суффиксом;

3) «префиксы»;

4) «первые и последние буквы».

3. Легкость воспроизведения идей (семантическое — элементы).

Тесты:

1) «генерация идей» — назвать вещи, имеющие определенное свойство (белый, вкусный);

2) «тема 1» — придумать больше идей, связанных с заданной областью;

3) «тема 1» — придумать больше слов, связанных с заданной областью;

4) «последствия необычного события» (например, начнется дождь и не кончится);

5) «тест применения» — дается обычный предмет, для которого надо придумать максимальное количество способов применения.

4. Образная гибкость (образное — классы).

Тест «классификация» — дано несколько фигур, которые надо распределить на классы.

5. Символическая гибкость (символическое — классы).

Тест «группировка чисел» — дано несколько чисел, которые надо распределить на классы.

6. Варианты употребления (семантическое — классы).

Тесты:

1) «применение» — даны два предмета (кирпич и карандаш), надо указать формы их применения;

2) «альтернативное использование» — 6 вариантов использования газеты.

7. Дивергентная символическая продуктивность (символическое — отношения).

Тесты:

1) «группы букв» — 4 буквы из множества имеют общее свойство, выбрать еще 4 буквы с тем же свойством;

2) «правила чисел» — используя два числа при помощи математических операций получить шесть других.

8. Легкость в использовании ассоциаций (семантическое — отношения).

Тесты:

1) «ассоциативная беглость» — подобрать синонимы для заданного слова;

2) «включение в сравнение» — (лягушка мягкая как губка);

3) «контролируемые ассоциации» — дано два слова, надо определить, что их объединяет.

9. Дивергентная образная продуктивность (образное — системы).

Тест «конструирование предметов» — из 5 фигур и линий (круга, треугольника, игра «каляки-маляки» и т. д.) сделать предмет (лампу, клоуна).

10. Дивергентная символическая продуктивность (символическое — системы).

Тесты:

- 1) «создание кода из чисел и букв»;
- 2) «комбинация чисел» — сконструировать ряд уравнений из предложенных чисел.

11. Легкость выражения (семантическое — системы).

Тесты:

- 1) «предложение в 4 слова» — составить различные предложения из 4 слов по начальным буквам» (п — д — к — е);
- 2) «интерпретация сравнений» — пример: женская одежда подобна осени, она-;
- 3) «аранжировка слов» — придумать разные предложения из 4 данных слов.

12. Образная адаптивная гибкость (образное — преобразования).

Тест «спички» — дана конфигурация из спичек, некоторые из которых надо переложить, чтобы получилась другая конфигурация.

13. Семантическая адаптивная гибкость (семантическое — преобразования).

Тесты:

1) «заголовок сюжета» — пример: «Миссионер захвачен в Африке людоедами. Он в котле»;

2) «отдаленные последствия»;

3) «символы» — придумать символы к действиям или предметам.

14. Образное совершенствование (образное — выводы).

Тесты:

1) «декорации» — добавить к контурам предметов декоративные линии и детали;

2) «формальные эффекты» — к простым линиям добавить бессмысленные детали.

15. Символическое совершенствование (символическое — выводы).

Тест «фиксированные слова» — из букв, входящих в предложенные 2 слова, составить пары новых слов.

16. Семантическое совершенствование (семантическое — выводы).

Тесты:

1) «совершенствование плана» — дан план, к которому надо добавить детали, ориентированные на конечную цель;

2) «возможные профессии» — назвать профессии, которые могут быть символизированы указанным знаком (горящая электрическая лампочка).

17. Особые операции.

Тесты:

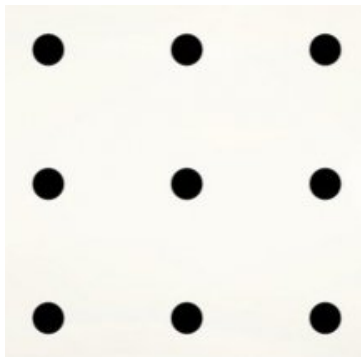
1) как можно усовершенствовать обычные предметы (телефон, тостер);

2) какие проблемы могут быть связаны с обычными предметами.

Вывод: в любой задаче есть решение и, скорее всего, не одно.

Рисунки и задачки на интеллектуальную гибкость:

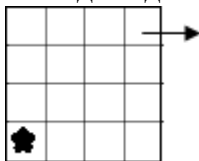
1. Соедини четырьмя отрезками точки, не отрывая руки (в определении этого вида гибкости есть намёк на подсказку).



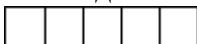
2. Добавь одну линию, чтобы равенство было верным.

$$\text{VII}-\text{I} = \text{IX}$$

3. Выберись из тюрьмы к выходу. Ты находишься в камере *. В остальных охранники по одному в каждой. Необходимо пройти все камеры, убивая охранников, но таким образом, чтобы не видеть убитого охранника дважды.



4. Даны 16 спичек. Убери 4 спички так, чтобы осталось три одинаковых отдельных квадрата.



5. Сложи из шести спичек четыре

равносторонних треугольника.

Ответы в конце книги.

Гибкость поведения (Behavioral flexibility)

— способность видоизменять свое поведение, чтобы получать, или обеспечивать, какой-то ответ от другого человека, способность использовать все реально возможные варианты действий. Гибкость поведения может быть связана с развитием целого спектра реакций на любой данный стимул, в противоположность привычным, и, следовательно, ограничивающим, реакциям, которые могут сдерживать потенциал успеха.

Гибкая реакция та, которая открывает больше возможностей для развития поведения. Её определяют:

— физическая гибкость тела;

— сколькими способами можешь выполнить задачу, как можешь приспособить свои умения к требованиям задачи;

— сколько задач можешь решить одним способом.

Джон Гриндер предлагает каждый день перед сном вспоминать весь день и создавать по 3 других способа реагировать. Таким образом, ты автоматически увеличишь гибкость своего поведения и обнаружишь, что реагируешь на мир вокруг тебя более адекватно.

О взаимосвязанности успешности и гибкости на разных уровнях свидетельствуют опыты ученых Ульяновского государственного университета. Они провели эксперименты с участием студентов и сделали вывод: успех в карьере во многом зависит от умения... хорошо прогибаться. Причем в прямом смысле этого слова. Специалисты проанализировали успехи трех групп студентов. Первая контрольная группа вела обычную студенческую жизнь, вторая — три дня в неделю уделяла спорту, а физические упражнения третьей группы концентрировались на развитии гибкости позвоночника. Так вот, именно третья группа стабильно показывает самые высокие результаты в учебе и карьерном росте (многие студенты успевают учиться и работать в фирмах). Комментарии, как говорится, излишни. Исследование продолжается.

Полезно иметь достаточно гибкости, чтобы настойчиво изменять свои действия до тех пор, пока ты не получишь то, чего хочешь.

Меньше шаблонности. Больше вариантов поведения. Обладание только одним способом делать вещи — это отсутствие выбора вообще. Иногда этот способ будет работать, а иногда нет; так что всегда найдутся такие ситуации, с которыми ты не в состоянии будешь справиться. Два способа поставят тебя перед лицом дилеммы. Иметь