



Леонард Завалкевич

# Психология эффективного менеджера

Книга 2



*Гибкость*

*Эффективное управление.*

*Психология менеджера*

Леонард Завалкевич

**Психология эффективного  
менеджера. Гибкость.  
Эффективное управление.  
Психология менеджера.  
Книга 2. Субъект управления**

«Мультимедийное издательство Стрельбицкого»

2015

## **Завалкевич Л.**

Психология эффективного менеджера. Гибкость. Эффективное управление. Психология менеджера. Книга 2. Субъект управления / Л. Завалкевич — «Мультимедийное издательство Стрельбицкого», 2015

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».

© Завалкевич Л., 2015

© Мультимедийное издательство  
Стрельбицкого, 2015

## Содержание

Об издании	5
Книга 2. Субъект управления	6
Гибкость	7
Что такое гибкость менеджера?	17
Конец ознакомительного фрагмента.	20

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

**Об издании**



Электронная книга издана «Мультимедийным Издательством Стрельбицкого»  
(<sup>TM</sup> Авалон-Альфа), г. Киев

С нашими изданиями электронных и аудиокниг Вы можете познакомиться на сайте  
[www.audio-book.com.ua](http://www.audio-book.com.ua)

Пишите нам: Желает приятного чтения!  
audio-book@ukr.net, dmytro.strelb@gmail.com

Эта книга охраняется авторским правом.  
Все права на данное произведение принадлежат «Мультимедийному издательству  
Стрельбицкого». © 2013  
Никакая часть данной публикации не может быть воспроизведена или распространена в  
любой форме или любыми способами без предварительного письменного согласия  
Издателя.  
Любые попытки нарушения закона будут преследоваться в судебном порядке.

## **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*;<sup>1</sup>
- **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 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.

---

<sup>1</sup> Мухин В. И. Исследование систем управления. – М.: Экзамен, 2002. – С.236. – 384 с.

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 эффективность,<sup>2</sup> нашу полезность, нашу удовлетворенность, нашу осмысленность, наши общие и конкретные способности,<sup>3</sup> возможности, универсальность, оптимальность.<sup>4</sup> 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 смысла,<sup>5</sup> а так же способность к антиципации, то есть, предвидеть и предвосхищать.<sup>6</sup>

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 воли.<sup>7</sup>

Слова П. Д. Успенского выражают типичное отношение к духовному кризису современного 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 человека.<sup>8</sup> 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 способности самостоятельно изменять свою структуру, функции и цели.<sup>9,10</sup>

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

---

<sup>2</sup> Згуровский М. З. Интегрированные системы оптимального управления и проектирования. – К.: Выща шк., 1990. – С. 10, 11. – 351с.

<sup>3</sup> Теплов Б. М. Проблемы индивидуальных различий \ Ум полководца. М.: АПН, 1961. – С. 29. – 536с.

<sup>4</sup> Лэсдон Л. Оптимизация больших систем. – М.: Наука, 1975. – 432с.

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> Ломов Б. Ф., Сурков Е. Н. Антиципация в структуре деятельности. – М.: «Наука», 1980. – 279с.

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

<sup>8</sup> Успенский П. Д. Новая модель Вселенной. – СПб., 1993. – С.132.

<sup>9</sup> Росс Эшби У. Общая теория систем как новая научная дисциплина \ Исследования по общей теории систем. – М., 1969. – 128с.

<sup>10</sup> Машков В. М. Психология управления \ Уч. Пос. – СПб.: Изд. Михайлова В. А., 2002. – С.9. – 254с.

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 большинство, став взрослым, мучается, пытаясь 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.<sup>11</sup> Одно из важнейших для животных, в том числе и человека, качеств *ловкость*, физическая или духовная, интеллектуальная, опирается тоже на гибкость, физическую или психологическую.<sup>12</sup> В данном контексте теорию системной гибкости можно рассматривать как альтернативную существующим теорию психологического здоровья, а в более широком смысле как теорию эффективной жизнедеятельности.<sup>13</sup> Вместе с тем она продолжает традиции отечественной психологии в изучении психологических характеристик существенно влияющих на вероятность возникновения нервно-психологических расстройств, особенностей поведения организма в стрессовых ситуациях,<sup>14</sup> межличностных и внутриличностных конфликтах,<sup>15</sup> специфику дезадаптационных процессов,<sup>16</sup> агрессивного и тревожного поведения.<sup>17</sup>

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 добиться успеха в жизни, необходимы следующие четыре вещи:

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

---

<sup>11</sup> Ассаджолли Роберто. Психосинтез: теория и практика. – М.: «REFL – book», 1994. – С.307. – 314с.

<sup>12</sup> Бернштейн Н. А. О ловкости и её развитии. – М.: Физкультура и спорт, 1991. – С.28. – 288 с.

<sup>13</sup> Бурлачук Л. Ф. Исследования личности в клинической психологии. – К.: Вища школа, 1979. – 175с. // Максимова Н. Ю., Милютина 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. // Трофмов Ю. Л. Психологія. – К.: Либідь, 1999. – 558с. // Карен Хорни. Ваши внутренние конфликты. Конструктивная теория невротизма. – СПб.: Лань, 1997. – С. 63. – 240 с.

<sup>14</sup> Александровский Ю. А. Пограничные психические расстройства \ \ Руководство для врачей. – М.: Медицина, 1993. – 400с.

<sup>15</sup> Макаревич О. П. Стиль індивідуальної поведінки військовослужбовців в міжособистісних конфліктах. Дис. Канд. Психол. наук. – К., 1996. – 192с.

<sup>16</sup> Корольчук М. С. психофізіологія працездатності крабельних спеціалістів в екстремальних умовах. Дис. на здоб. док. психол. наук. – К., 1997. – 406с.

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

○ 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**).<sup>18</sup>

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 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 знания.<sup>19</sup>

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 за это.<sup>20</sup>

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 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,

---

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

<sup>19</sup> Там же. – С.9.

<sup>20</sup> Сатир В. Как строить себя и свою семью. – М., 1992. – с.

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 Цзы<sup>21</sup>.

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.

**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.**

---

<sup>21</sup> Лао Цзы, Джон Хайдер. ДАО лидера. – СПб: «МАРГА», 1996. – С.27. – 44с.

Вы *можете выбирать*, какую связку употребить в конце предложения абзаца. Это обеспечивает **гибкость** и больший 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.<sup>22</sup>

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 поведении.<sup>23</sup> 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 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 ситуации.<sup>24</sup> 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 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.

---

<sup>22</sup> 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.

<sup>23</sup> Ксендзюк О. Трансформация личности: нейролингвистическое программирование. – Одесса: «Хаджибей», 1995. – С.130. –352с.

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

Учёные приходят к заключению, что здоровье – это гибкое балансирование между хаосом и порядком,<sup>25</sup> 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, 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 способностей.<sup>26</sup> 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

○ 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**).<sup>27</sup>

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.



<sup>25</sup> Цикін В.О. Філософія самоорганізації складних систем. – Суми: СДПУ, 2001. С. 148. – 196с.

<sup>26</sup> Теплов Б. М. Проблемы индивидуальных различий \ Ум полководца. М.: АПН, 1961. – С. 24. – 536с.

<sup>27</sup> 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 контакта.<sup>28</sup>

**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 творчество.<sup>29</sup>

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 гибкости<sup>30, 31, 32</sup>

Психофизиологическая гибкость определяется комбинациями сведённых нервных возбуждений, имеющих различную сенсорную и биологическую модальность, на одном нейроне. Эти комбинации создают нейрону огромное количество *степеней свободы*<sup>33</sup> *выхода* возбуждений на аксоне (информационном канале нервной клетки) и, следовательно, увеличивает возможности его взаимодействий с другими нейронами.<sup>34</sup>

Сенсорные модальности сигналов поступающих на вход нейронов:

- зрительные;

---

<sup>28</sup> Психологический журнал. – 1989. – № 1. – С. 14–16.

<sup>29</sup> Тараненко Н. В. Аллегории сознания // Практична психологія та соціальна робота. – 1999. – № 7 (18). – С.15.

<sup>30</sup> Теплов Б. М. Проблемы индивидуальных различий \ Ум полковника. М.: АПН, 1961. – С. 347–532. – 536с.

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

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

<sup>33</sup> Бернштейн Н. А. О ловкости и её развитии. – М.: Физкультура и спорт, 1991. – С.45. – 288 с.

<sup>34</sup> Системный анализ механизмов поведения. Под ред. Л. М. Тарасовой. – М.: «Наука», 1979. – С 288, – 360 с.

- 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.

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».<sup>35</sup> То есть, гибкость – одно из ключевых понятий определения психологического здоровья, примерно как технологическая гибкость одно из условий технической и производственной эффективности.<sup>36</sup>

До недавнего времени одной из основных проблем здоровья, и в первую очередь психического, была проблема невозможности восстановления нервных клеток мозга. Так вот самые послед-

---

<sup>35</sup> Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Редактор-составитель Д. Я. Райгородский. – Самара: «БАХРАХ», 1998 – С.312, – 672с.

<sup>36</sup> Згуровский М. З. Интегрированные системы оптимального управления и проектирования. – К.: Выща шк., 1990. – 351с.

ние 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 представляет собой число независимых видов движений, которые может совершать тело.<sup>37</sup> 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 ожидать?<sup>38</sup>

**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 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.

---

<sup>37</sup> Веселовский В. Н. О сущности живой материи. М., «Мысль», 1971. С. С. 103; 108; 110. – 295 с.

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

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)***

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.