

НЛП У МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ЗАСІБ УПРАВЛІННЯ СОБОЮ ТА ІНШИМИ

© Колібаба А.М., 2012

Керівник, незалежно від сили волі й твердості характеру, не може передбачити, коли ним заволодіють емоції. Але саме від нього залежить, наскільки довго ці емоції – позитивні чи негативні – будуть його супроводжувати.

Ключові слова: менеджмент організацій, засоби управління колективом, корпоративна культура, емоційний інтелект.

A. Kolibaba

Lviv Polytechnic National University

NLP MANAGEMENT AS A MEANS FOR THEMSELVES AND OTHERS

A manager, irrespective of wills and firmness of character, can not predict when it inherited emotions. But most of it depends on how long these emotions - positive or negative - will accompany him.

Key words: management organization, management of teams, corporate culture, emotional intelligence.

Постановка проблеми. Пам'ятаючи про те, що управління колективом напряму залежить від взаємовідносин його членів, керівник повинен вміти подолати поганий настрій, примирити занадто хвилюючі емоційні переживання, впорядкувати почуття волею розуму або хоча б практичного розрахунку. Тут важливо зрозуміти почуття, причини виникнення негативних емоцій, що створюють перепони до нормальних взаємовідносин з підлеглими. В інтересах цілей підприємства, для найпродуктивнішого управління колективом, керівник повинен володіти властивістю стримувати свої пориви. Цим визначається суть емоційного саморегулювання людини. Процеси можуть управляти людиною тією мірою, доки вона їх не усвідомлює. Професійна ефективність менеджерів полягає в комунікативних навичках, яких можна навчитись за допомогою методів нейролінгвістичного програмування людини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми. Розвивається новий напрям у психології, який скорочено називають НЛП і все ширше застосовують спеціалісти різного профілю. НЛП – це неврологія, лінгвістика (трансформаційна граматики) і кібернетика (теорія систем). Оскільки НЛП вивчає, як людина констатує свої міркування, як знає те, що знає, і як створює свої переживання, його використання знаходить відображення у менеджменті. Автори книги “Полный курс НЛП” [1] трактують НЛП (NLP) як “модель комунікативної майстерності”, що є вкрай важливим для управлінської діяльності топ-менеджерів. Чарльз С. Джейкобс, автор книги “Нейроменеджмент” [8], пояснює, як використовувати процеси головного мозку в потрібному напрямі, щоб отримати необхідні результати, і не витратити надарма сил і часу. Результати останніх досліджень головного мозку кидають виклик здоровому глузду. Лінгвістична частина НЛП демонструє важливість мови у

впорядковуванні й структуризації досвіду. Слово, як засіб “програмування”, указує на взаємозв’язок і взаємовплив нейрологічної і лінгвістичної складової всіх життєвих процесів людини. Предметом особливої уваги для менеджерів є власне мовні елементи – дискурс, жанр, мовленнєвий акт. Спілкуючись, люди виявляють себе як особистості, носії неповторних когнітивних, психологічних і соціальних якостей, а сам процес спілкування відбувається у межах конкретного часу і простору. Автори книги “Основи комунікативної лінгвістики” [3] врахували найновіші гіпотези, що сформувались у межах когнітивної лінгвістики та теорії мовленнєвої діяльності.

Цілі статті. Виділити основні принципи НЛП для регулювання поведінки керівників у взаємовідносинах з персоналом, незалежно від емоційних ситуацій. Сформувати причину та дати пояснення безконтрольної поведінки працівників.

Виклад основного матеріалу. Модель НЛП започаткував комп’ютерний програміст Річард Бендлер та професор лінгвістики Каліфорнійського університету США доктор Джон Гріндер. Коли Бендлер і Гріндер змоделивали роботу доктора медицини Мілтона Еріксона, виявилось, що вони також можуть досягти “еріксонівського гіпнозу”, що згодом і стало основою НЛП [2]. Весь досвід людини формується за рахунок зорових, звукових, смакових, тактильних і сенсорних модальностей. Суть НЛП у впровадженні контролю над підсвідомими процесами поведінки, що допомагає вирішувати практично будь-які поведінкові проблеми менеджменту. Достатньо менеджеру дати пояснення своєї поведінки, відповідаючи на запитання “чому я повинен перебувати у цьому стані”, і в мозку почнуться процеси іншого розуміння подій. Причому все робиться чітко і технологічно. Можна навіть виділити ключові кроки, як інструкцію з експлуатації власного мозку. Один з основних принципів НЛП полягає в тому, що порядок або послідовність переймань, подібно порядку слів у пропозиції, впливає на їхнє значення, а слова – лише ярлики для досвіду. Люди прагнуть у всьому знайти значення, зробити осмисленим – зрозуміти, але можуть охопити лише дуже маленьку частку інформації, оскільки здатні підсвідомо реагувати на значно більший обсяг, ніж усвідомлено. Тому контроль над подіями належить несвідомим процесам головного мозку. В розумінні термінів НЛП щось називають свідомим, якщо це в теперішній момент усвідомлюється, а несвідомим вважається те, що в цей момент не усвідомлюється. НЛП визначає засоби, щоб навчитись користуватися власним мозком. Більшість людей є рабами власного мозку, що проявляється безконтрольними думками та неконтрольованими емоціями. Інформацію, яку одержує людина із зовнішнього світу, можна розділити на сенсорну та її власні думки про неї. Сенсорну інформацію отримують за допомогою відчуттів, вона об’єктивна. Поведінка людей бере початок в неврологічних процесах бачення, слухання, нюху, смаку, дотику. Неврологія вивчає не тільки невидимі розумові процеси, але і видимі фізіологічні реакції на події. Залежно від того, який з каналів сприйняття краще розвинутий, люди поділяються на візуалів, аудіалів та кінестетиків. Ефективність в комунікації з іншими людьми полягає в тому, щоб відкалібрувати – розпізнати, які канали сприйняття розвинуті у них краще, і вже тоді використовувати цей ресурс у спілкуванні. В людей тією чи іншою мірою розвинуті всі канали сприйняття, але у кожного є свої преференції. Прислухавшись до співбесідника, можна визначити його переважаючу властивість. Люди найчастіше вживають мовні шаблони, які максимально відповідають їх власним каналам сприйняття. Ключем доступу до внутрішнього світу людини є очі. Наприклад, візуали дивляться вгору або в центр, найчастіше зір їх не сфокусований. Аудіали тримають свій погляд посередині об’єкта, предмета, картини, ситуації. Кінестетики, які твердо стоять на ногах, дивляться найчастіше вниз. Але очі ніколи не залишаються на місці, вони постійно в русі. Це дзеркало, яке відображає як внутрішній світ, так і ставлення до зовнішнього. Під час оцінки співбесідника, його висловів, вчинків, наданих пропозицій, очі будуть сфокусовані вліво вниз. В цей момент у голові людини відбувається внутрішній діалог, вирішуються якісь значущі для неї проблеми, а простий кивок головою може нічого не значити. [4] Люди передають і сприймають чужі сигнали на маловловлюваному і практично нерозрізненному рівні. Навіть звичне “дякую”, з різним емоційним “зabarвленням”, може дати зрозуміти підлеглому: його послуг більше не потребують або йому

симпатизують, або йому відверто вдячні. Велике значення має повідомлення в реакції, яку воно викликає. Сенсорна чутливість дає змогу розрізнати найтонші сигнали від органів чуття і допомагає забезпечити якісний і своєчасний зворотний зв'язок безпосередньо в процесі спілкування і дає розуміння того, як інша людина ставиться до наших дій, слів, думок. Підсвідомість і тіло – частини єдиної системи. І це значить, що за змінами в тілі можна відстежити зміни будь-якого внутрішнього процесу. Наприклад, згода проявляється, коли корпус тіла подається вперед, легкий кивок головою, обличчя та кисті рук розслабляються. Такі здібності можна постійно розвивати і удосконалювати, єдиним обмеженням може бути відсутність здатності помічати, сортувати і запам'ятовувати зовнішню інформацію. Навчившись змінювати власний досвід, можна одержувати владу над тим, що відбувається в мозку [5].

Розвиваючи сенсорну гостроту, ми відкриваємо таїнства внутрішнього світу співбесідника. Будь-якій внутрішній зміні відповідають деякі зовнішні вияви – зміни в зовнішньому вигляді людини. І чим більше керівнику вдається відстежити ознак зміни стану підлеглого, тим надійніше зроблені на їх основі висновки. На початковому етапі засвоєння методик НЛП доцільно скористатись тією, що базується на уявній візуалізації емоції із заміною іншим уявним фрагментом (картинка, звук, відчуття). Емоції людини складаються з картинок, звуків і відчуттів, а найпереконливіші з них функціонують відповідно до індивідуального структурованого кодування. Уявні картинки створюють все і важливо навчитись їх помічати. Вони кольорові або чорно-білі, непорушні або такі, що рухаються, близько або далеко, більші або менші, витягнуті вертикально, горизонтально або панорамно, навіть з виділеними частинами в центрі. В уяві людини можуть виникати сцени, які вона бачила в той період, про який думає, як на відеозаписі. Коли згадуємо будь-які емоційні переживання з минулого, можуть виникати різні картинки (ефект посилюється із закритими очима). Коли пересувати подумки картинку, наче слайди, відбувається заміна фрагмента з несприятливою емоцією на фрагмент необхідного відчуття. Минулі події у вигляді уявних картинок можливо змінити, збільшуючи або зменшуючи їх масштаб, замінюючи кольори та форми об'єктів або взагалі вилучити об'єкт з події, наче його й не було, просто подумавши про це. Такі зміни треба проводити обережно, досягаючи саме потрібного результату. Треба бути дуже уважним до критеріїв порівняння нових і старих реакцій поведінки, щоб зробити необхідний вибір. Розбіжність у переживаннях пояснюється тим, що люди розмішують ці звуки, картинку і відчуття міриадами різних способів, що і пояснює, чому вони роблять одні й ті самі речі інакше, ніж інші [6]. Змінюючи хоча б одну з цих характеристик, можна змінити значення переживання. Картинки – саме те, що найлегше змінити (колір, масштаб, контраст, фон тощо). Якщо змінити певний параметр картинку, звуки і почуття теж змінюються, а якщо змінювати параметр звуку, картинка і почуття змінюються відповідно до них. З кожним разом такі процедури будуть дедалі легшими. Знайти особливі відмінності – значить знайти швидкий засіб впливати на ту систему (зір, слух або відчуття), яку найважче змінити. Здатність відчувати те, що завгодно, тоді, коли хочеш, – дуже корисний навик. Це важливо, коли відсутність відповідних емоцій унеможлиблює передачу необхідної інформації. Щоб викликати певну емоційну реакцію, коли її немає, потрібно згадати чи уявити випадок, який викликає таку реакцію. Якщо знайти у пам'яті картинку, що відповідає потрібній властивості, і зробити її великою і яскравою, потрібне почуття з'явиться. Одного разу досить, щоб занести відчуття в особисту “базу даних”, яку пізніше можна переробити будь-якими способами. Експериментуючи з картинками, звуками і відчуттями, використовуючи різні елементи звичайних переживань, збагачуючи і змішуючи їх за смаком можна, навпаки, створити цілу систему необхідних емоційних “заготовок”. Є два простих способи управління емоціями. Перший – це відсунути картинку реальної ситуації далеко-далеко або зменшити до розмірів поштової марки [1]. Для більшості людей це знизить інтенсивність несприятливого впливу. Інший спосіб управління емоціями передбачає управління безпосередньо відчуттями. Спеціаліст з розроблення програм НЛП Леслі Камерон-Бендлер пропонує сім змінюваних частин будь-якої емоції. Деякі з них – це ритм, темп, інтенсивність, час проведення та особисте захоплення. Камерон-Бендлер пропонує змінювати не картинку, а вже самі відчуття. Наприклад, у занепокоєння зазвичай швидкий нерівномірний ритм, і воно завжди належить сумнівному уявленню майбутнього періоду. Якщо уявити місце

перебування у майбутньому періоді стосовно очікуваної події, занепокоєння зникає. Провина і сором вимагають особистого залучення. Відчуття провини може бути викликано власними діями всупереч цінностям інших осіб, що турбує. Сором виникає під час дій всупереч власним цінностям, і немає важливішої цінності, котра виправдовує це. Якщо змінити час проведення, не буде ні провини, ні сорому, оскільки подія ще не відбулась [7].

НЛП змінює поведінкові процеси, а не їх зміст. Основою їх є зміна внутрішньої репрезентації досвіду, тобто зміна переживань за допомогою зміни властивості й структури образів, а не їх змісту. Методом інформаційного кодування формуються програми, які передає мозок на виконання дій нервовою системою людини. Мозок, використовуючи імпульси інформаційного кодування від органів чуття, кодує отриману інформацію як емоцію або відчуття. Таке управління відбувається на підсвідомому рівні, що дає змогу швидко обробити інформацію для реагування, і спрацьовує в момент вибору “нападай або тікай”. Механізм свідомої обробки інформації обмежений за швидкістю і характеризується повільним обдумуванням ситуації з подальшим прийняттям рішень.

Нейробіолог Бен Лібен з університету Каліфорнії, вивчаючи кору головного мозку, спостерігав за окремими частинами, що відповідають за сприйняття відчуттів. Лобна частина мозку дає змогу за допомогою свідомості людини змінити підсвідомі процеси, що відповідають за рішучі наміри та натхнення, прийняття рішень, регуляцію поведінки. Він зробив висновок, що відмінність людей – у співвідношенні лобної частини з іншими частинами мозку. Мозок складається з найменших нервових клітин – нейронів, у яких є відведення, що з'єднуються з іншими нейронами, формуючи нейромережу. Кожне місце з'єднань бере участь в процесі мислення та пам'яті. Думки і почуття являють собою процес обробки інформації через сприйняття електронних імпульсів [8]. У кожної людини є особисте уявлення про навколишнє середовище, що характеризується набором особистих концепцій, сформованих досвідом. Коли людина про них думає, у пам'яті відтворюються моменти минулого періоду, що закріплені позитивними чи негативними емоціями. Описуючи процеси відтворення та реального сприйняття, мозок не відрізняє відмінності електричних імпульсів між тим, що бачить зовні, і тим, що пам'ятає, оскільки в обох випадках спрацьовують ті самі нейров'язки. Відділ головного мозку гіпоталамус виробляє сильнодіючі хімічні речовини (пептиди), що відповідають певним емоціям. Це невеличкі ланцюжкові з'єднання амінокислот, яких близько 20 видів і які створюють пептидну структуру. Одні пептиди дають можливість відчути злість, інші радість. Існують пептиди, через які ми відчуваємо себе жертвою. Кожна клітина організму людини сприймає пептиди через кров спеціальними рецепторами, що запускає каскад біохімічних подій, які змінюють ядро клітини. Якщо людина не може управляти своїм емоційним станом, з пояснення нейробіології, що вона відчуває пристрасть до такого стану, це свідчить про її залежність від цього. Нейропептиди – настільки сильні хімікати, що їх наявність в крові позбавляє людину можливості вибору. Цим пояснюється поведінка людей, які постійно прагнуть до емоційних переживань, незалежно від ситуації. Люди, які звикають до окремих емоцій, стають, від потреби постійної їх наявності, залежними, і навіть стрес їм може приносити задоволення. Тому досвід, сформований набором відповідних пептидів, відображений гамою емоційних виявів. Набір пептидної залежності організму, як відбитки пальців, у кожної людини неповторний, що свідчить про неможливість об'єктивної оцінки будь-чого окремою людиною. Думку людини можна визначити через її звичні емоції, оскільки всі емоції є причиною відповідних думок [9]. Щоразу, коли людина використовує звичний їй метод взаємодії, повторюватиметься її емоційна реакція на події. Клітини, які звикають до постійного бомбардування відповідними пептидами, під час ділення породжують клітини з більшою кількістю рецепторів, чутливих до звичних нейропептидів, що відбувається за рахунок інших необхідних клітині рецепторів. І навпаки, у людей, які тривалий час не проявляють емоцій, рецептори клітин втрачають чутливість і їх кількість зменшується, що взагалі позбавляє відповідного емоційного переживання. Із всіх емоцій, які керівники прагнуть підкорити собі, найважче контролювати гнів. Коли підлеглі не виконують вчасно важливих завдань, у керівника, відносно розподілу ролей за Берном, виникає почуття гніву, яке може виразитись відповідною негативною реакцією. Доведено, що емоція гніву, через свої фізичні властивості, не

може тривати більше ніж 15 хв. Тому керівнику достатньо пережити вияв гніву наодинці та, використовуючи методи НЛП, перейти у врівноважений стан. Це допоможе вибрати допустиму реакцію з підлеглими та знайти рішення на етапі нестабільної ситуації, яка може виникнути через невиконані завдання. Керівники, які не аналізують своєї поведінки і не розуміють причин виникнення емоцій, “застрягають” на старих методах реагування, а постійна наявність одноманітних хімічних процесів створює довготривалі нейров’язки, розрив яких потребує змінити ставлення до подій та методу взаємодії з навколишнім середовищем. Якщо змінити сприйняття подій, змінюється набір пептидів у крові, що може позбавити залежності від певної хімічної реакції, але через відсутність хімічно прив’язаних подій протягом досить тривалого часу людині доведеться перебувати в некомфортному стані та пережити незначну ломку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Для ефективного управління персоналом керівникам підприємств та організацій потрібно розвивати здатність протидіяти власним поривам. Менеджерам часто доводиться переживати момент запуску механізму емоційних хвилювань, що викликано потребою в хімічних процесах головного мозку. Поставши перед вибором спокуси пережити відповідні емоції, відчуючи відповідальність управлінського процесу, силою розуму та методів НЛП можна досягти рівноваги й уникнути небажаного розвитку подій. Керівнику необхідно думати про довготермінові цілі, що є фактом переваги над емоціями, які мають здатність зменшувати їх силу на фоні перспектив майбутнього періоду. Властивість розуміти, що відчувають інші, є обов’язковою навичкою успішних менеджерів. Чим вправніше керівник розпізнає почуття, що криються за малочутливими сигналами, тим краще він може контролювати власні емоції.

1. Хол М., Боденхаммер Б. *Полный курс НЛП*. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007. – 63 с. 2. Бендлер Річард. *Використайте свій мозок для зміни. Нейролінгвістичне програмування*. – СПб.: Ювента, 1994. – 168 с. 3. Бацевич Ф.С. *Основи комунікативної лінгвістики*. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2004. – 344 с. 4. Степанов С. *Язык внешности*. – М.: ЭКСМО-прес, 2001. – 416 с. 5. Річард Б., Джон Г. *Рефреймінг: орієнтація особистості з допомогою мовних стратегій*. Воронеж: НПО “Модек”, 1995. – 256 с. 6. Ділтс Р., Халбом Т., Сміт С. *Зміна переконань. Психотехнології рівня НЛП-МАЙСТЕР*. – М.: Незалежна асоціація психологів-практиків, 1997. – 192 с. 7. Bandler Richard, Grinder John. *Reframing: Neuro-Linguistic Programming and the Transformation of Meaning*. – Moab, Utah: Real People Press, 1982. 8. Чарльз С. Джейкобс *Нейроменеджмент / Пер. с англ.* – К.: Companion Group, 2010. – 208 с. 9. Дарвін Ч. *О выражении эмоций у человека и животных*. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.