

С.В. ГАРМАШ, ст. викл., НТУ «ХП», Харків

ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Жоден процес управлінської діяльності не обходиться без комунікацій між людьми, тому застосування в управлінській діяльності практик нейролінгвістичного програмування є необхідною передумовою ефективного функціонування організації.

Any process of managing activity is accompanied with communication between people. That's why using means of neuro-linguistic programming in activity of any manager is necessary precondition of effective functioning of any organization.

Ключові слова: нейролінгвістичне програмування, суб'єктивний досвід, ефективні комунікації, менеджмент організації.

Вступ Ефективна діяльність будь-якої організації вимагає вироблення напрямку її розвитку. Саме тому працівники відділу управління персоналом повинні вміти сформулювати поставлені цілі організації і знайти засоби їх досягнення та реалізації на кожному етапі. Це вимагатиме від них знання принципів планування і прийняття рішень, вирішення конфліктів і т.ін.

Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника вплинути на рівень задоволення їхніх активних потреб. Всі форми впливу та влади спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи тим самим активні потреби. Люди очікують та передбачають наслідки тієї чи іншої поведінки. Керівник чи особа, яка здійснює вплив, також передбачає ефект свого впливу на поведінку виконавця.

Постановка завдання полягає в можливості ефективного застосування в управлінській діяльності практик нейролінгвістичного програмування.

У роботі менеджера слід застосовувати не тільки психологічні прийоми, але і психотерапевтичні, зокрема метод нейролінгвістичного програмування.

Методологія НЛП не претендує на роль об'єктивної істини. Це модель, і вважається, що моделі повинні бути корисними.

НЛП – нейролінгвістичне програмування – це метод психотерапії, створений на стику неврології та лінгвістики, заснований на факті потужного впливу мовних форм і структур на свідомість та підсвідомість людини. З самого початку, будучи створеним як медична наука про здорове мислення, нейролінгвістичне програмування майже відразу зробило крок з медицини в бізнес, управління, рекламу і багато інших областей життя.

«Нейро» - це частина складних слів, що вказує на ставлення до нервової системи. У даному випадку вона означає основну ідею НЛП: наша поведінка бере початок в нервових процесах, пов'язаних із зором, слухом, дотиком і особливостями

розумових процесів.

«Лінгвістичне» - складова назви підкреслює роль мови комунікації та впливу на адресата.

«Програмування» вказує на цілеспрямованість впливів і наявність певної програми для досягнення мети.

Першооснови НЛП були розроблені приблизно в 1973 році Річардом Бендлером і Френком Пьюселіком, на той час студентами, та Джоном Гріндером, професором лінгвістики, в співпраці з відомим вченим Грегорі Бейтсоном. В кінці 1980-років з НЛП виділилися ще декілька груп з своїми, оригінальними підходами. Серед них можна назвати Тоні Роббінса, батька лайф-коучинга, Тодда Джеймса, що розвиває підхід під назвою «терапія на лінії часу» і Роберта Ділтса, який створив школу, відому як «Системне НЛП».

Основні принципи НЛП ґрунтуються на тому, що у людини є безліч природних, корисних і необхідних фільтрів. Мова - це фільтр. Це карта людських думок і переживань, відокремлена від реального світу. Наші переконання теж діють як фільтри, змушуючи нас діяти певним чином і звертати увагу на одні речі на шкоду іншим. НЛП пропонує деякий спосіб думати про самих себе і про навколишній світ, воно само є фільтром. Щоб застосовувати НЛП, людина не зобов'язана змінювати свої переконання або цінності, просто потрібно бути цікавим і готовим до експерименту.

Техніки нейролінгвістичного програмування - це особливим чином організовані послідовності дій, які відповідають наступним чотирьом умовам: вони працюють, даючи ті результати, для котрих вони призначені; опис слідує техніці «крок-за-кроком», так що техніка може бути освоєна і відтворена кожним, навіть не маючим спеціальної освіти; у всіх вправах закладений критерій витонченості, тобто використовується мінімальна кількість кроків для досягнення результату; техніки не залежать від конкретного змісту, тому є універсальними.

Кожна техніка НЛП передбачена для вирішення тієї чи іншої проблеми. Глобальне завдання НЛП – привести людину до вирішення проблеми.

НЛП іноді визначають як емпіричну епістемологію. Останнє означає, що воно спирається на особистий досвід та спостереження.

Багато прихильників НЛП вважають, що воно ближче до технології, ніж до науки, і часто відносять його до подібності інженерії, оскільки НЛП намагається відповісти на питання «що працює?», а не на питання «що істинне?». Вони б сказали, що прагнуть створювати практичні моделі і зручні підходи, коли поведінкова гнучкість розглядається як ключ до успіху.

У НЛП мається на увазі, що структура особистого досвіду глибоко індивідуальна. Тобто ця структура унікальним чином розвивається протягом власного життя людини під впливом різних внутрішніх і зовнішніх чинників. Тому жоден з методів НЛП не слід поширювати на всіх людей.

Первинною сферою застосування нейролінгвістичного програмування була

сфера мовних і комунікативних явищ в психотерапевтичному процесі. НЛП вчить, що наш досвід формується із відчуттів, сенсорних репрезентацій і фізіологічних особливостей людини. У НЛП немає обмеження щодо того, що може бути передано в рамках або за допомогою сенсорних систем, допускається можливість синестезії, іншими словами, переживання однієї форми відчуттів усередині іншої сенсорної системи. Таким чином, в НЛП вважається, що допустимо і логічно досліджувати сам суб'єктивний досвід людини. Наслідком даного факту стала широка варіація явищ, в яких застосовується НЛП.

НЛП використовується для отримання і застосування ефективних способів зміни своєї поведінки, психоемоційного стану і світосприймання в цілому. За задумом його творців, воно призначене для того, щоб надати практиці нейролінгвістичного програмування комплекс переконань і прийомів роботи із собою й іншими людьми для оптимального і ефективного виконання задач найрізноманітнішого масштабу й індивідуальної значущості - від успішного здійснення повсякденних поведінкових актів до визначення своїх цілей у довгостроковій перспективі. У нейролінгвістичному програмуванні інтерес представляє те, як окрема людина мислить і переживає навколишній світ. При цьому в НЛП прагнуть надати як інструмент набір основних переконань, в які, на думку творців НЛП, корисно повірити. При цьому, враховуючи спрямованість на суб'єктивний досвід, акцент робиться на тому, які переконання для людини саме «суб'єктивно корисні», а не які і якою мірою відповідають «істині».

В рамках дослідження нас більше цікавлять аспекти НЛП, пов'язані з процесом управління колективом.

Жоден процес управлінської діяльності не обходиться без комунікацій між людьми, отже глибоке розуміння комунікаційного процесу, а також вміння схилити співробітника або групу до власної думки, нормалізуючи тим самим процес роботи організації, є вкрай важливим в роботі менеджера.

Мета комунікації – добитися точного розуміння суті повідомлення, що передається. Значення комунікації полягає в досягненні відповідної реакції. Вважатимемо ефективною ту комунікацію, при якій: точно передається значення повідомлення; встановлюється зворотний зв'язок з одержувачем інформації. НЛП є одним із засобів навчання ефективного спілкуванню. В НЛП існує цілий набір технік, що дозволяє управлінцю удосконалювати свою майстерність комунікації. Всі вони були засновані на базових передумовах НЛП і на результатах спостереження за людьми, що досягли видатних успіхів в певній області. Застосовуючи техніки НЛП, можна добитися не тільки головної мети комунікації – адекватного сприйняття повідомлення, що передається, але і зробити сам процес спілкування комфортним для обох співбесідників. Прийнято вважати, що в основі спілкування лежить довіра співбесідників один до одного. Рівнем довіри визначається якість комунікації. В НЛП довіра підрозділяється на свідоме і несвідоме (підсвідоме). Свідома довіра пов'язана з тим, наскільки добре співбесідники знають

один одного. Але більшою мірою на якість комунікації впливає несвідома довіра. За даними, приведеними А. Любимовим, співвідношення впливу свідомого і несвідомого довір'я на результат спілкування складає 1/6:5/6 [1].

Існує також ряд нейролінгвістичних прийомів комунікації для застосування їх до спілкування з групою осіб, в тому числі і трудового колективу. З. Горін виділяє такі прийоми приєднання до групи, як: приєднання до емоцій (напр., якщо у групи веселий настрій, оратор демонструє, що у нього теж), приєднання по ритму (напр., вести виступ в ритмі, заданому музикою, яку група прослуховувала перед зустріччю), приєднання на рівні розділення цінностей («мене, як і вас, турбує»), приєднання на рівні розділення реальності (оратор повідомляє групу, що він бачить, чує, відчуває те ж, що і група), приєднання за шаблоном «5-4-3-2-1» (прийом, узятий з еріксоніанського гіпнозу) [2].

Такі прийоми «приєднання» часто свідомо або несвідомо застосовують вітчизняні політики, змінюючи наголос у словах або навіть самі слова, що можна визначити «політичним кокетством» або звичайною безграмотністю.

Спостерігаючи за людьми, засновники НЛП Дж. Гріндер і Р. Бендлер помітили, що різні люди сприймають навколишній світ по-різному і відповідно до цього вибудовують свою поведінку. Узагальнивши ці дані, вчені побудували модель людського сприйняття, засновану на понятті репрезентативних систем. Згідно цієї моделі, вся інформація, яку людина одержує із зовнішнього середовища, поступає до нього по трьох каналах: візуальному (В) – те, що людина бачить, аудіальному (А) – те, що людина чує, і кінестетичному (К) – все, що людина відчуває. До кінестетичного каналу відносяться тактильні відчуття (відчуття шкірою), олфакторні (запах), густаторні (смак), проприоцептивні (відчуття тіла) і вестибулярні (відчуття рівноваги). Також до кінестетичного каналу відносять власне відчуття, т. з. емоції. Це пояснюється тим, що емоції самі по собі не існують, вони мають які-небудь зовнішні прояви, як правило проприоцептивні (наприклад, страх може виражатися як тяжкість в ногах і прискорене дихання, хвилювання – як відчуття коління в животі і т. д.) Так, поступивши через зовнішні органи чуття, інформація обробляється відповідною репрезентативною системою.

Другий важливий момент в організації спілкування – це рівні і дистанції спілкування. Знання глибинної структури мови може допомогти управлінцю правильно будувати свою мову, найбільш чітко передаючи значення повідомлення, а також бачити спотворення значення в повідомленні співбесідника і вірно реагувати на них. «Якщо ми навчимося виділяти з мови співбесідника подібні мовні схеми і шаблони і усвідомлювати обмеження, які накладаються ними, ми зможемо найбільш осмислено реагувати на почуття» [3].

Результати дослідження В роботі менеджерів дуже важливий принцип, відповідний прояву гнучкості: «якщо те, що ви робите, не спрацьовує, спробуйте зробити що-небудь інше». В спілкуванні важливо бути гнучким в словах, мисленні, сприйнятті і поведінці. Сенсорна гострота дозволяє бути гнучким в сприйнятті. У

гнучкої поведінки є переваги: нова поведінка викликає і нову відповідну реакцію, і, можливо, ви доб'єтеся бажаного результату, використовуючи різні нові способи поведінки.

Таким чином, застосовуючи техніку НЛП в управлінні колективом організації, можна управляти підлеглими, а також продуктивно приймати участь в процесі ділового спілкування. Здібність підстроювати свою власну мову під предикати інших є дуже важливою при встановленні довірчих відносин, що має сенс при тривалій спільній роботі. Результат зміни мови менеджера з метою підстроїтися під людину, з якою він спілкується, має дві сторони: перше, людина починає себе вільніше відчувати в спілкуванні з ним, починає більш довіряти керівнику. Друге, менеджер створює навколишнє середовище, яке сприяє більш ефективним результатам спілкування та роботи.

Висновки НЛП є незамінним помічником в управлінні та бізнесі. Це підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій компанії і підтримка управлінських рішень.

Можна говорити про два варіанти використання НЛП в компанії: особисте й інституційне. Під особистим застосуванням мається на увазі застосування НЛП окремим топ-менеджером або групою менеджерів. В цьому випадку НЛП використовується індивідуально або стає частиною організаційної культури. Такий варіант використання дає достатньо швидкий і добре відчутний ефект. Найважливішим елементом в цьому випадку є навчання і «емоційне зараження».

Відповідно, запровадження НЛП як профільної технології вимагає серйозної роботи з системою цінностей і мотивації. У тих випадках, коли система цінностей в компанії відповідає технології, її необхідно впровадити.

Таким чином, для менеджера дуже важливо мати вплив на людей, з якими він має спілкуватися в процесі роботи. Як керівник, менеджер практикує різноманітні засоби психологічної дії на тих людей, які оточують його в процесі ділового спілкування. Ефективність керівника – це здатність його знайти спільну мову зі всіма своїми підлеглими. Менеджер має також спілкуватися з партнерами та клієнтами. Всі ці зв'язки мають давати найбільш відчутний ефект у практиці ділового спілкування. Для поліпшення його менеджер все частіше користується технікою НЛП, оскільки вона з'єднує в собі візуальні, кінестетичні, аудіальні та лінгвістичні види впливу на людину. Що має на меті досягнення бажаного результату не тільки на особистісному рівні, а буде корисним і для організації в цілому.

Список літератури: 1. *Любимов А.Ю.* Мастерство коммуникации. – М.: Издательство «КСП+», 1999. 2. *Горин С.А.* Техники рассыпью. – М.,: Издательство «КСП+», 2001. 3. *Алдер Х.* НЛП: современные психотехнологии: перевод с английского *А.Говорунова* – СПб: Издательство «Питер», 2000.

Подано до редакції 20.04.2011