

Економічні науки

**НЕЙРОЛІНГВІСТИЧНЕ ПРОГРАМУВАННЯ ТА ЕМОЦІЙНИЙ
ІНТЕЛЕКТ – ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Мазур В.С.

*кан. економ. наук, доцент кафедри міжнародного туризму та
готельного бізнесу Тернопільського національного
економічного університету, м. Тернопіль, Україна*

Боднар О. Б.

*кан. філол. наук, доцент кафедри іноземних мов та професійної
комунікації Тернопільського національного економічного
університету, м. Тернопіль, Україна*

**NEUROLINGUISTIC PROGRAMMING AND EMOTIONAL INTELLECT AS
MANAGEMENT INSTRUMENTS**

Volodymyr Mazur

*PhD in Economics, Associate Professor
Department of International Tourism and Hotel Business
Ternopil National Economic University
Ternopil, Ukraine*

Olga Bodnar

*PhD in Philology, Associate Professor
Foreign Languages Department
Ternopil National Economic University
Ternopil, Ukraine*

Анотація. В статті розкрито сутність емоційного інтелекту та визначено основні аспекти впливу рівня емоційного інтелекту на здатність досягати успіху в бізнесі; розглянуто необхідність підвищення рівня емоційного інтелекту для ефективної діяльності команд в організації; розглянуто можливості ефективного застосування в управлінській діяльності практик нейролінгвістичного програмування; виділено основні принципи НЛП для регулювання поведінки керівників у взаємовідносинах з персоналом, незалежно від емоційних ситуацій; запропоновано практичні прийоми з корекції емоційної сфери особистості в управлінській діяльності.

Summary. The article deals with the matter of the emotional intellect. The main aspects of the influence of emotional intellect and the ability to be successful in business have been investigated. The necessity to improve the level of intellectual intellect for an

effective activity of teams in an organization has been examined. The practices of neurolinguistic programming, which can be used effectively in management activity, have been emphasized. The main principles of neurolinguistic programming to regulate the leaders' behavior in relations with the staff regardless of emotional situations have been emphasized. Practical techniques to correct emotional personal sphere in management activity have been suggested.

Ключові слова: емоції, дисбаланс, лідерство, позитивні емоції, інтелект, процес, комунікації, властивість, інформація.

Keywords: disbalance, emotions, leadership, positive emotions, intellect, process, communications, property, information.

Актуальність дослідження обумовлена важливістю формування позитивного емоційного стану для працездатності й здоров'я працівників. Керівник повинен створити атмосферу доброзичливості у колективі, щоб зберегти творчу активність співробітників.

НЛП, як технологія, структурує і формалізує успішний досвід в областях менеджменту, маркетингу та психології, перетворюючи інтуїтивні осяяння на алгоритмізовані моделі. Володіння такими моделями дозволяє набагато ефективніше і швидко вирішувати різні завдання, які виникають в процесі управління. На даний момент можна говорити про наступні НЛП- моделі: вироблення місії, цінностей компанії; технології підтримки ухвалення ефективних управлінських рішень; створення і оцінки бренду, комунікаційних і PR- стратегій (зокрема стратегічних і антикризових), ведення переговорів, презентацій, продажів; проведення нарад; форматів передачі інформації усередині компанії так і за її межами. У цей же список можна включити моделі, що дозволяють інтегрувати стратегічний менеджмент, маркетингові комунікації, а також роботу з персоналом і іншими зацікавленими групами, від яких залежить бізнес компанії.

Метою статті є вивчення та розгляд проблеми емоційного інтелекту в управлінській діяльності, обґрунтування можливостей розробки і реалізації

психологічного вирішення даної проблеми із застосуванням принципів емоційного інтелекту та нейролінгвістичного програмування.

Проблема емоційного інтелекту стала однією з найбільш актуальних у контексті вивчення явища лідерства та ефективної діяльності команд в організації. Разом з тим, поняття емоційного інтелекту, що виникло в поєднанні психології мислення і психології емоцій, інтерпретується по-різному.

У вітчизняній психології ХХ століття дослідження інтелекту розвивалися в кількох напрямках: вивчення психофізіологічних задатків загальних розумових здібностей (Б. Теплов, В. Небиліцин, Е. Голубєва, В. Русалов), емоційної та мотиваційної регуляції інтелектуальної діяльності (О. Тихомиров), когнітивних стилів (М. Холодна), як «здатності діяти розумно» (Я. Пономарьов). В останні роки розвиваються такі нові напрями дослідження, як особливості «імпліцитних» теорій інтелекту (Р. Стернберг).

Емоції лідерів, керівників і менеджерів мають силу, яка легко поширюється на оточуючих. Коли керівник випромінює радість, енергію і ентузіазм, то його компанія процвітає, якщо поширює руйнацію і дисбаланс, то тоді бізнес занепадає. «Емоційні лідери» вирізняються не тільки емоційною майстерністю і проникливістю, але і вмінням налагоджувати контакти з людьми: надихати, викликати душевний підйом, пробуджувати азарт, підтримувати високу мотивацію і відданість справі.

Великі лідери надихають нас, пробуджуючи наші найкращі якості і почуття. Коли ми хочемо зрозуміти чому ці люди такі ефективні, то починаємо говорити про стратегії, прозорливість чи великі ідеї. Але все це, насправді, має набагато давнішу першооснову: геніальний менеджмент зачіпає наші емоції.

Неважливо, що мають намір зробити менеджери - розробити стратегію чи мобілізувати команду на трудовий подвиг, - їхній успіх залежить, перш за все, від того, як вони це зроблять. Навіть, якщо все буде сплановано і налагоджено бездоганно, але при цьому лідери не виконають свою головну задачу - не направлять емоції людей в потрібне русло, - нічого не вийде. Саме розуміння ролі емоцій у трудовому колективі відрізняє достойних лідерів від всіх інших. І ця

різниця помітна не тільки в тому, що покращуються результати роботи і росте відданість працівників, але і в кращій трудовій дисципліні, кращій мотивації і сумлінності [2, с. 19-20].

Емоційна задача керівника є однією із найважливіших. Лідер повинен направляти колективні емоції в потрібне русло, створювати атмосферу дружелюбності і вміло боротися із негативним настроєм. Ця задача є однаково важливою для менеджера любого рівня - від залу засідань ради директорів до торгового залу. Менеджер володіє максимальною можливістю впливати на емоції кожної людини в колективі. Якщо наповнювати колектив ентузіазмом, то виробництво може вирости, причому майже миттєво. Якщо ж спеціально дратувати і дошкуляти до живого працівникам, щоб вибити їх із колії, справа може зупинитися. Ця закономірність вказує на ще один важливий момент емоційного лідерства: його вплив не обмежується гарантією хорошого виконання роботи. Люди тягнуться до лідера, очікують від нього емоційну підтримку, шукають у ньому співчуття. Так чи інакше, але менеджмент як такий містить цей аспект. Коли лідери пробуджують в колективі позитивні емоції і розкривають найкращі сторони - створюється ефект резонансу. І навпаки, якщо менеджери створюють в колективі негативні емоції, то ініціюють дисонанс, підриваючи емоційну основу на якій тримається доброзичливість колективу.

Ключ до ефективного емоційного лідерства заключається у розвитку емоційного інтелекту - вміння людей управляти своїми емоціями і відносинами із іншими людьми.

Останні дослідження мозку виявили, які неврологічні процеси стоять за емоційним лідерством і чітко пояснили, чому високий емоційний інтелект відіграє таку суттєву роль.

Емоції є специфічною реакцією організму на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим, Я. Рейковский [9, с. 160-166] виділив три основних компоненти емоційного процесу.

Перший — це компонент емоційного збудження, який визначається. В усіх випадках, відбуваються істотні мобілізаційні зрушення в організмі, що мають

значення для суб'єкта, це призводить до виникнення (чи збільшення) збудженості, загальній зміні швидкості і інтенсивності перебігу психічних, моторних і вегетативних процесів. Однак, у окремих випадках під впливом таких подій збудженість може, навпаки, зменшуватися. Це залежить, передусім, від індивідуальних особливостей реагування.

Другий компонент емоції пов'язаний із тим, яке значення має емоційне подія для суб'єкта — позитивне чи негативне. Він визначає знак емоції: позитивна емоція виникає тоді, коли подія оцінюється як сприятлива, негативна — коли подія оцінюється як несприятлива. Функція позитивного емоційного процесу залежить від спонукання дій, підтримуючи контакти з позитивною подією, негативного — в спонукання дій, направлених на усунення контакту з негативною подією.

Третій компонент емоції пов'язаний з специфічними якісними особливостями події, яка має значення для суб'єкта і яку можна охарактеризувати, як зміст (чи якість) емоції. Залежно від рівня цього компонента емоційні реакції чи викликані емоціями особливі форми поведінки набувають специфічного характеру. Емоційні стани, які виникли у процесі діяльності, можуть підвищувати чи знижувати життєдіяльність людини. Перші називають стеничними, другі — астеничними. Виникнення і прояв емоцій та почуттів психологи пов'язують із складною комплексною роботою кори, підкори мозку і вегетативної нервової системи, яка регулює роботу внутрішніх органів. Цим визначається тісний зв'язок емоцій і первинність почуттів з діяльністю серця, диханням, зі змінами у діяльності кістякових м'язів (пантоміміка) і лицевих м'язів (міміка). Спеціальні експерименти знайшли у глибині мозку, в так званої лімбічної системі, центри позитивних і негативних емоцій, які отримали назву центрів «насолюди» і «страждання».

Рейковский Я. [9, с.187]. підкреслює, що виділення компонентів емоційного процесу характеризується, як внутрішній стан, як акт регуляції, ніж як поведінковий акт чи суб'єктивно пережите психічні явище.

Позитивні емоції виникають, коли реальний результат досконалого поведінкового акту збігається чи перевищує очікуваний корисний результат, і навпаки, недолік реального результату, розбіжність з очікуваннями — призводить

до негативних емоцій. Споживацький підхід до визначення знаків емоції було запропоновано російським психологом З. Самигиним [11, с.57].

Емоція може розглядатися як узагальнена оцінка ситуації. Наприклад, емоція страху розвивається за браком інформації, необхідністю захиститися, чи як очікування, і пророцтво невдачі під час проведення дії. Страх може сягати такої сили, що нервова система може не витримати і людина помирає.

Пережитий в минулому страх може закріпитися і стати хронічним, нав'язливим: керівник різко висловив своє невдоволення працівником у присутності інших людей, ця подія може так вплинути на співробітника, що він може відчувати паніку при звістці про чергову нараду. Такий стан називається фобією. Аналізуючи причини своїх невдач чи помилок, або невдач і прямих помилок підлеглих, керівник нерідко доходить висновку, що саме емоції заважають справитися із завданням. Хтось погано провів ділову зустріч, оскільки сильно нервував, хтось став винуватцем дорожнього події, оскільки був цілком паралізований панічним страхом, хтось невдало виступив публічно, тому, що не зумів подолати хвилювання.

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 супроводжувати його самого та підлеглих.

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, відчуваючи відповідальність управлінського процесу, силою розуму та методів нейролінгвістичного програмування (НЛП) можна досягти рівноваги й уникнути небажаного розвитку подій.

Оскільки НЛП вивчає, як людина констатує свої міркування, як знає те, що знає, і як створює свої переживання, його використання знаходить відображення у

менеджменті. Весь досвід людини формується за рахунок зорових, звукових, смакових, тактильних і сенсорних модальностей.

Суть НЛП у впровадженні контролю над підсвідомими процесами поведінки, що допомагають 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.

В даний час технології НЛП знайшли своє віддзеркалення в таких напрямках менеджменту і бізнес-консультуванні, як коучінг, емпauerмент. Особливе місце відводиться технології побудови цілей, планів методам їх реалізації, а також системи логічних рівнів. Такі поняття, як «корпоративна культура», «місія організації» вийшли з НЛП.

Метою використання НЛП в менеджменті є підвищення особистої ефективності, а також ефективності різних видів внутрішніх і зовнішніх

комунікацій в компанії, удосконалення процесу планування, підвищення швидкості і якості бізнес-рішень, що приймаються.

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 поділяться на візуалів, аудіалів та кінестетиків.

Ефективність в комунікації з іншими людьми полягає в тому, щоб 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 переваги.

Придивившись 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, 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. [12, с.5].

Люди передають і сприймають чужі сигнали на маловловлюваному і практично нерозрізненному рівні. Навіть звичне «дякую», з різним емоційним «забарвленням», 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 розрізняти 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 [12, с. 159].

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 розміщують ці звуки, картинки і відчуття мірадами різних способів, що і пояснює, чому вони роблять одні й ті самі речі інакше, ніж інші [3, с.37].

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 картинки, 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 [13, с.26].

Для більшості людей це знизить інтенсивність несприятливого впливу. Інший спосіб управління емоціями передбачає управління безпосередньо відчуттями. Спеціаліст з розроблення програм НЛП Леслі Камерон-Бэндлер пропонує сім змінюваних частин будь-якої емоції. Деякі з них - це ритм, темп, інтенсивність, час проведення та особисте захоплення. Камерон-Бэндлер 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 [16, с.68].

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.

Отже, 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.

Концепція емоційного інтелекту сьогодні є одним з найефективніших інструментів для знаходження рішень в питаннях лідерства. Крім того, вона дає можливість розвивати лідерські якості людям, яким їх не вистачає.

Ефективна діяльність будь-якої організації вимагає вироблення напрямку її розвитку. Саме тому керівники та 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. Люди очікують та передбачають наслідки тієї чи іншої поведінки. Керівник чи особа, яка має вплив, також передбачає ефект свого впливу на поведінку виконавця.

Вкрай важливим в роботі менеджера є глибоке розуміння комунікаційного процесу, а також вміння схилити співробітника або групу працівників до власної думки, нормалізуючи тим самим процес роботи організації.

Професійний менеджер повинен, по-перше, дуже швидко і чітко визначити переважну репрезентативну систему співбесідника, і, по-друге, бути достатньо гнучким, щоб підстроїтися під цю систему (у випадку, якщо він не відноситься до того ж типу).

1. Рекомендуємо при спілкуванні реагувати не на поведінку людини, а визначити його намір і знаходити найбільш відповідні способи реакції на нього.

2. Щоб визначити намір, рекомендуємо стежити за невербальними сигналами співбесідника (вербально він і сам не завжди може виразити свій намір). Такими невербальними сигналами можуть бути: зміни пози, положення окремих частин тіла, жестикуляція, міміка, частота і ритм дихання, моргання, рухи або розширення/звуження зіниць, зміни тону м'язів, виділення поту або сліз, «мурашки» на шкірі і ін. Ці сигнали також «калібруються», тобто встановлюється взаємозв'язок між сигналом і подальшою дією, після чого застосовуються в комунікації. Наприклад, образа - це поведінка. Наміром тут може бути отримання уваги, самоутвердження, підтвердження важливості. Комунікатору необхідно розуміти це і поводитися відповідним чином.

3. Радимо свій намір виражати найбільш зрозумілим для співбесідника способом. Якщо вдасться досягти того рівня, коли обидва співбесідники реагуватимуть на намір партнера, ефективність комунікації істотно підвищиться.

4. Оскільки дуже важливим моментом в організації спілкування - є рівні і дистанції спілкування, то рекомендуємо вивчити глибинну структуру мови. Це

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» [1, с.37].

5. В роботі менеджерів дуже важливий принцип прояву гнучкості: «якщо те, що ви робите, не спрацьовує, спробуйте зробити що-небудь інше». Радимо в спілкуванні 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 у відповідь реакцію, і, можливо, ви доб'єтесь бажаного результату, використовуючи різні нові способи поведінки.

6. 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.

Отже, техніки емоційного інтелекту та нейролінгвістичного програмування є незамінними помічниками в управлінні та бізнесі. Це підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій компанії і підтримка управлінських рішень.

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 його здатність знайти спільну мову зі всіма своїми підлеглими. Менеджер має також спілкуватися з партнерами та клієнтами. Всі ці

зв'язки мають давати найрезультативніший ефект у практиці ділового спілкування. Для його поліпшення менеджер все частіше користується техніками емоційного інтелекту та нейролінгвістичного програмування, оскільки вони з'єднують в собі візуальні, кінестетичні, аудіальні та лінгвістичні види дій на людину.

Список літератури

1. Алдер Х. НЛП: современные психотехнологии/ Х. Алдер [перевод с английского А. Говорунова] - СПб: Издательство «Питер», 2000.
2. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р.Бояцис, Энни Макки - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.-301 с.
3. Ділтс Р. Зміна переконань. Психотехнології рівня НЛП- МАЙСТЕР/ Р. Ділтс, Т. Халбом, С. Сміт - М.: Незалежна асоціація психологів-практиків, 1997. - 192 с.
4. Кирхлер Э. Мотивация в организациях/ Э. Кирхлер, К. Родлер // Психология труда и организационная психология; т.1 / Пер. С нем. - Х.: Изд. «Гуманитарный центр», 2003.- 144с.
5. Комінко С. Психологія в менеджменті. Навч. пос./ С. Комінко, Л.С. Курант, О. Самборська, Т. Федотюк, С. Ніколенко - Тернопіль, 1999, - 400с.
6. Линдеман Х. Система психофізичного саморегулювання: Пер. з нім./ Х. Линдеман, Р. Сельє - Мінськ; РЭНАР, 1992. - 159 с.
7. Льюис Джейс Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно / Льюис Джейс - СПб.: Питер, 2004. - 160 с.
8. Панкратов В.М. Искусство управлять собой: Практическое руководство / В.М. Панкратов — М.: Изд. института психотерапии, 2001. — 256 с.
9. Рейковский Я. Експериментальна психологія емоцій/ Я. Рейковский – М.,2009.-231с.
10. Річард Б. Рефреймінг: орієнтація особистості з допомогою мовних стратегій/ Б. Річард, Г. Джон – Воронеж: НПО "Модек", 1995. - 256 с.
11. Самигин З.І. Психологія управління / З.І. Самигин, Л. Д. Столяренко – Ростов-на-Дону, М., 1997.

12. Степанов С. Язык внешности / С. Степанов - М.: ЭКСМО-прес, 2009. - 416 с. 5

13. Хол М. Полный курс НЛП/ М. Хол, Б. Боденхамер - СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007. -63с.

14. Щербатых Ю.В. Психология предпринимательства и бизнеса: Учебное пособие/ Ю.В. Щербатых - СПб.: Питер, 2009. - 304 с.

15. Эдейр Д. Не боссы, но лидеры: Лестница успеха / Эдейр Д. [Пер. с англ. Т.Новиковой]
- М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. - 184 с.

16. Bandler Richard, Grinder John. Reframing: Neuro-Linguistic Programming and the Transformation of Meaning. - Moab, Utah: Real People Press, 1992.