

УДК 316.485.6

JEL Classification D 74, M 11

Оксана Олександрівна Карпенко, д.е.н., проф.

*(професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая)
ORCID ID 0000-0003-2943-1982*

Олексій Максимович Куниця

(здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», Державний університет інфраструктури та технологій)

ЗАСТОСУВАННЯ НЕЙРОЛОГІЧНИХ РІВНІВ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТВОРЕННЯ БЕЗКОНФЛІКТНОГО СЕРЕДОВИЩА У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Реалізація цілей підприємства поряд з іншими важливими складовими забезпечення його успішної діяльності вимагає формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, чому значною мірою сприяє якісний первинний підбір персоналу. І хоча керівництво підприємства приймає на вакантні посади кандидатів, чий професійні та особисті якості максимально відповідають вимогам щодо можливості виконувати відповідні функції, все одно виникнення конфліктних ситуацій в колективі через непорозуміння з причин виробничого чи особистісного характеру, на жаль, є неминучим. Такі ситуації, що виникають в процесі роботи, потребують від менеджера будь-якого рівня термінового їх вирішення, тому вмілий керівник зобов'язаний заздалегідь бути готовим поставити собі і підлеглим низку запитань щодо того, як забезпечити мотивацію, готовність та ініціативність співробітників; що робити, якщо працівник має потенціал, який з певних причин не може бути реалізований; яким чином забезпечити використання компетенцій працівників повною мірою; як забезпечити належний морально-психологічний клімат в колективі, як налагодити робочі комунікації між колегами, між керівниками і підлеглими, між окремими підрозділами тощо. Чесні й відверті відповіді на правильно поставлені питання допоможуть членам колективу, в першу чергу, зрозуміти себе і віднайти вірний вихід із ситуації на користь собі і підприємству. У площині наведеного чисто утилітарний інтерес представляє розглянута в статті модель нейрологічних рівнів як один з ефективних інструментів менеджера для структурного аналізу ряду проблем на підприємстві, зокрема тих, що впливають з низької ефективності роботи персоналу. Опанувавши і свідомо використовуючи моделі нейрологічних рівнів, керівник підприємства або менеджер будь-якої ланки, зрозумівши користь такого підходу, може у разі необхідності також звернутися до професійного коуча для реалізації необхідних змін в організації роботи персоналу, що допоможе отримати бажаний морально-психологічний клімат у трудовому колективі та уникнути збоїв у роботі підприємства через «людський фактор».

Ключові слова: конфлікт, нейрологічні рівні, піраміда Ділтса, коучинг, трудовий колектив, управління персоналом підприємства.

© Карпенко О.О., Куниця О.М., 2022

Постановка проблеми. Керівник будь-якого рівня відповідає за ефективність роботи команди, здійснюючи контроль факторів, які на неї прямо чи опосередковано впливають. Такими факторами є злагодженість роботи персоналу, сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, здатність самого керівника створити потрібні умови, щоби його підлеглим було легко знаходити спільну мову між собою під час вирішення робочих ситуацій без подальшого переростання їх у конфлікти. Іноді це вдається без видимих зусиль, однак частіше ситуація переходить в іншу площину – конфліктну – і її вирішення потребує непродуктивних витрат часу, відволікає від здійснення інших обов’язків, робить діяльність персоналу більш напруженою, знижує спільні і особисті досягнення персоналу. Іноді в питаннях формування безконфліктного середовища керівник діє радикально – його рішення може зводитися до прийняття або звільнення того чи іншого працівника. Кадрові рішення, звичайно, теж потрібні. Однак, можливо, вони доцільні та безпечні для компанії як остання міра, коли вже проаналізовано систему загалом і зрозуміло, що на тому місці справді потрібен інший співробітник.

Отже, основна задача умілого керівника – мінімізувати виснажливі витрати енергії на залагодження суперечок у колективі, які в кінцевому підсумку неодмінно призводять до постійних коливань чи стійкого спаду продуктивності праці, зниження темпів розвитку підприємства, погіршення його конкурентоспроможності. При цьому не викликає жодного сумніву, що створення оптимальної, безконфліктної робочої атмосфери вимагає від керівника втручання в ситуацію з активним використанням не лише фахових, а й, передусім, організаторських компетенцій, заснованих на застосуванні набутих знань і напрацьованих навичок, які пропонує сучасна наука, зокрема моделі нейрологічних рівнів, що допомагає людині осмислити свої дії на різних рівнях. Цілковитовиправданий інтерес з точки зору вирішення проблем організації роботи персоналу викликає піраміда Ділтса, в якій будь-яку проблему чи ситуацію, що відбувається у житті людини чи компанії, можна розглянути з різних рівнів, побачити приховані потреби, вирішити багато життєвих дилем, відшукати відповіді на наболілі питання і, як результат, отримати розуміння свого істинного призначення. Звідси стає зрозумілим важливість володіння на належному рівні керівником чи менеджером моделями і техніками НЛР та/або залучення професійних коучів для організації успішної роботи з персоналом підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Філософом і математиком Бертраном Расселом [1] була запропонована ідея логічних типів (рівнів), де кожен наступний рівень включає в себе попередні. Грегорі Бейтсон на основі теорії логічних типів (рівнів) запропонував модель рівнів навчання [2]. Роберт Ділтс створив модель нейрологічних рівнів, відштовхуючись від ідей Бейтсона [3]. Модель нейрологічних рівнів Ділтса [4] є ефективною в багатьох випадках, в тому числі, у діагностиці причин виникнення конфліктів на підприємстві, що дозволяє керівнику вивчити мотивацію підлеглих на кожному рівні, завдяки чому діагностувати причини конфлікту і шляхи їх усунення задля скорішого вирішення конфлікту. Питання застосування нейрологічних рівнів саме в цьому контексті викликає підвищену увагу науковців та практиків і потребує подальшого вивчення з метою напрацювання практичних рекомендацій для впровадження в діяльність керівників компаній для підвищення ефективності діяльності персоналу.

Мета статті полягає у дослідженні доцільності застосування моделей нейрологічних рівнів у ролі інструмента вирішення конфліктів у процесі виробничої діяльності персоналу підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Конфлікт – ситуація, в якій кожна зі сторін прагне зайняти позицію, несумісну та протилежну до інтересів іншої сторони. Термін «конфлікт» походить від лат. *conflictus, conflictio* й означає зіткнення,

боротьбу протилежних поглядів [5, с. 381]. Конфлікт має як деструктивні, так і конструктивні функції.

Не формальне, а відповідальне, науково обґрунтоване вирішення питань, що неминуче виникають у виробничому процесі, сприятиме запобіганню конфліктів у колективі. Але якщо тривожні симптоми конфліктів вже проявилися, то керівник, реалізуючи свої знання і застосовуючи навички для ефективної діагностики чинників, що провокують конфлікти в колективі, повинен вжити невідкладних заходів для найшвидшого вирішення конфліктів, а у разі необхідності – нівелювати їх наслідки.

Конфлікти бувають відкриті та приховані. Відкриті конфлікти характеризуються виразним зіткненням опонентів: сварки, суперечки тощо – відповідно та статусу учасників конфлікту.

У разі прихованого конфлікту відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами, що конфліктують, але при цьому використовуються непрямі способи впливу. Це відбувається за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого, або ж у нього немає достатньої влади та сил для відкритої боротьби [6].

Одразу слід зазначити, що заважати роботі можуть як відкриті, так і приховані конфлікти. Тому надалі будуть розглянуті заходи, які ведуть до вирішення і відкритих, і прихованих конфліктів, причому на ранніх стадіях, щоби локалізація конфлікту зайняла мінімум часу та зусиль.

Словосполучення «безконфліктне середовище» використовується в назві даної роботи умовно – для її асоціативної зрозумілості та скорочення. Адже в будь-якому колективі, будь-якій групі в тій чи іншій формі конфлікти об'єктивно трапляються з огляду на вплив низки внутрішніх або зовнішніх факторів. Однак завжди є способи роботи з причинами конфліктів, а отже, цілком реально створити середовище, де конфлікти вкрай рідко встигатимуть втілитися в ті їх прояви, які починають заважати роботі персоналу, впливаючи на його зосередженість, уважність, мотивацію, працездатність та загальну ефективність протікання виробничих процесів.

У даному дослідженні розглянемо регулювання ситуації з позиції керівника та менеджера тієї ланки (і тієї посади), які згідно з посадовим інструкціями мають повноваження і обов'язки контролювати та регулювати ефективність роботи персоналу.

Менеджер – це людина, яка має планувати, організовувати, координувати та контролювати певні процеси на підприємстві. Інакше кажучи, це керівник або управлінець, який відповідає за ефективну роботу цілого підприємства, окремого підрозділу або певного напрямку діяльності підприємства [7].

На деяких підприємствах є посада «менеджер з персоналу», «HR-менеджер». Менеджер з персоналу, HR-менеджер – це фахівець, який, залежно від правил компанії займається підбором, адаптацією, звільненням і розвитком персоналу [8].

Прийняття якісних рішень щодо регулювання системи управління персоналом передусім вимагає від керівника та менеджера системного бачення, глибокого розуміння ситуації, спричиненої певними явищами, уміння спостерігати, аналізувати, зіставляти різні явища, що спричинили дану ситуацію, визначати, що є причиною, а що – наслідком (симптомом) для кожного з них. У багатьох випадках впоратися з проблемами вирішення конфліктів у колективі керівництву допомагає застосування моделі нейрологічних рівнів (далі – НЛР) мислення, що дозволяє побудувати гармонійні відносини в колективі на основі аналізу особистих якостей персоналу. В цьому контексті на особливу увагу заслуговує піраміда логічних рівнів Ділтса. Використання даної моделі допомагає провести аналіз ситуації, дозволяє кожному з працівників відчувати і зрозуміти те, що дійсно важливо, розібратися в собі, у своїх цілях, віднайти сильні сторони, усвідомити цінності, побачити та опрацювати обмежуючі

переконання. Завдяки аналізу на різних рівнях піраміди відбувається виявлення та усвідомлення проблемних зон і розуміння своїх здібностей і можливостей.

Концепція НЛР була представлена у 1988 році її творцем Робертом Ділтсом (за його зізнанням складена передусім на основі ідей з робіт антрополога Грегорі Бейтсона). Роберт Ділтс – експерт та розробник технік нейролінгвістичного програмування НЛП разом з Річардом Бендлером і Джоном Гріндером. Його вчителями стали всесвітньо відомі вчені Мілтон Еріксон та Грегорі Бейтсон [9]. Ділтс має вчений ступінь Каліфорнійського університету Санта Круз за роботи в галузі поведінкових технологій. Вчений проводить консультації та тренінги по всьому світу, працюючи з організаціями, професійно-орієнтованими групами та приватними особами. Клієнтами Ділтса були комп'ютерна фірма Apple Computer, авіакомпанія Alitalia, кінокомпанія Lucasfilm Ltd., Американське товариство навчання та розвитку, Орегонська асоціація сестер милосердя, Медичний університет у Майамі тощо. Він читає лекції, розробляє проекти презентацій для багатьох міжнародних товариств та асоціацій, інститутів та університетів з усієї земної кулі. Навчання навичкам творчості та системного мислення керівництва FIAT та IBM, організаційне навчання та розвиток навичок спілкування для співробітників італійської компанії State Railway – ось далеко не повний перелік проектів та програм, якими Роберт Ділтс керує й досі.

Відповідно до концепції нейрологічних рівнів існує ієрархічна модель нейрологічних рівнів мислення. Ці рівні пояснюють психічну організацію особистості через призму певних запропонованих для цього категорій інформації [10].

Залежно від модифікації моделі кількість рівнів може дещо різнитися (щонайменше – шість). Різниця в їх кількості обумовлена способом розбиття на проміжні рівні та уявленнями авторів модифікацій відносно найвищих рівнів над вищими. Рівні логічно пов'язані між собою – з одного витікає інший. Цінність такої моделі – в чіткій будові, яка дає широке та глибоке уявлення щодо причинно-наслідкових зв'язків, пояснює, яким чином реалізується чи навпаки пригнічується потенціал людської психіки і що є причинами поведінки людини, звичок, уявлень про світ, мотивів тощо.

За Робертом Ділтсом деякі процеси та явища є результатом відносин між іншими процесами та явищами. Будь-яка система діяльності – це підсистема, включена до іншої системи, яка, в свою чергу, включена до іншої системи тощо. Цей вид відносин між системами виробляє особливі рівні процесів щодо системи, у якій діє людина. Структура нашого мозку, мова та соціальні системи формують природні ієрархії (або рівні) процесів. Функція кожного рівня полягає у синтезі, організації та управлінні взаємодіями на нижчому рівні. Будь-яка зміна на верхньому рівні обов'язково поширюється вниз, прискорюючи зміну на нижчих рівнях. Зміна чогось на нижчому рівні може торкатися або не торкатися верхніх рівнів [3].

Займаючись пошуком єдиної системи обґрунтування вчинків, Роберт Ділтс розділив досвід, що описує логіку людських дій, на 6 окремих рівнів. Так з'явилася піраміда Ділтса – модель нейрологічних рівнів, що впливають на переконання і вчинки людей.

Для розуміння особливостей цієї моделі звернемося до її форми – це піраміда на кшталт гробниць єгипетських фараонів, усередині яких є декілька рівнів. Роберт Ділтс розробив форму, де теж є «поверхи»: оточення, поведінка, здібності, погляди, цінності тощо (рис.1).

Слід лише розставити наявні проблеми по щаблях, після чого починати вирішувати ті, що розташовані на самому нижньому ярусі. Всі рівні піраміди Ділтса включають головні і другорядні питання, які допомагають зрозуміти власний перебіг життєвих ситуацій і зрозуміти, що для вирішення проблеми, що склалася, слід піднятися на поверх або два вище, що дозволить вивести своє життя на новий, вищий рівень.

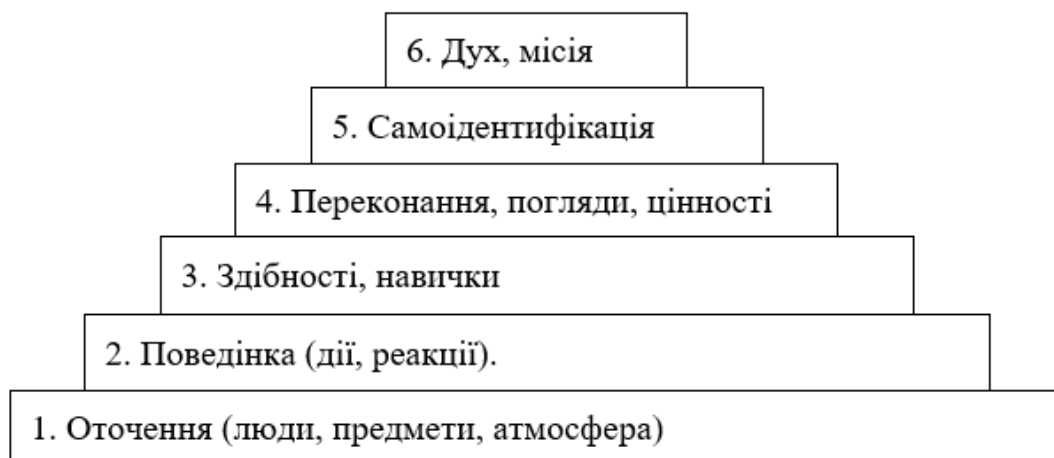


Рис. 1. Піраміда Ділтса

Джерело: побудовано на основі [11]

Дехто вважає цю піраміду магічною, оскільки люди, надаючи собі вірні відповіді на прості, але «правильно» поставлені питання, починають розуміти сенс життя і свято вірити у позитивні зміни в роботі, кар'єрі, особистому житті тощо.

На рис. 1 наведено 6 нейрологічних рівнів, охарактеризуємо кожен з них:

Рівень перший – оточення. Рівень визначає час і місце операцій та відносин всередині системи чи організації. Чинники довкілля визначають контекст і обмеження, в яких діють люди. Навколишнє середовище організації, наприклад, складається з таких речей, як географічне розташування її обладнання, будівель та споруд, що визначають «робоче місце», дизайн офісу, заводу тощо. Крім впливу, який ці фактори навколишнього середовища можуть надавати на людей всередині організації, можна також вивчити вплив, який люди всередині організації надають на їхнє довкілля, і те, які продукти чи творіння вони приносять у навколишнє середовище [4]. Головне питання цього рівня «Що у мене є на даний момент?», з цього випливають другорядні питання – «Чи комфортно мені?», «Що діється в оточенні?», «Де я перебуваю або бажаю бути?», «Яке місце я займаю в своєму оточенні, чи комфортно мені від цього і відповідає воно бажаному?», «Хто знаходиться поруч зі мною, кого б мені хотілося бачити, а кого краще відсіяти зі свого оточення?»

Рівень другий – поведінка (дії, реакції). Рівень включає конкретні форми поведінки та дії групи чи індивіда, тобто те, що людина чи організація робить у навколишньому середовищі – конкретні моделі роботи, взаємодії чи спілкування. На організаційному рівні поведінка може бути визначена у термінах загальних процедур. На індивідуальному рівні поведінка набуває форми певних робочих процедур, робочих звичок чи діяльності. Головне питання цього рівня «Що я роблю?»

Рівень третій – здібності, навички. Рівень включає в себе стратегії, навички та можливості, за допомогою яких організація чи індивід обирає та спрямовує дії у своєму середовищі, тобто вони генерують і спрямовують поведінку у певному контексті. Для людини здібності включають когнітивні стратегії та навички, такі як, навчання, пам'ять, прийняття рішень, творчість тощо, які полегшують виконання певної поведінки чи завдання. Головне питання цього рівня «Який мій вибір?» Додаткові питання – «Які у мене є сильні сторони і чи можна, спираючись на них, домогтися бажаного результату?», «Які навички та вміння я можу придбати для досягнення бажаного?», «Чи можу я скористатися здібностями і можливостями інших?».

Рівень четвертий – переконання та цінності, які забезпечують мотивацію та керівні принципи, що лежать в основі стратегій та можливостей, що використовуються для досягнення поведінкових результатів у навколишньому середовищі. Тобто, чому люди роблять речі так, як вони роблять їх у певний час та у певному місці. Цінності й переконання забезпечують підкріплення (мотивацію та дозвіл), яке підтримує чи пригнічує певні здібності та поведінку, вони визначають, як подіям надається сенс і які лежать в основі судження та культури. На даному рівні слід отримати відповіді на питання «Якою важливістю для мене володіє дана мета?», «Наскільки цінним виявиться результат?», «Чи зміцнить досягнення мети мої життєві переконання?».

Рівень п'ятий – самоідентифікація, яка дозволяє людині усвідомити своє місце і роль. Головне, реалістично оцінювати себе – тобто не занижувати гідності і в той же час брати до уваги свої недоліки, що вимагають подальшого опрацювання. Самоідентифікація – це цінна якість людини, якою обумовлені її успіхи, вона складається з двох взаємодоповнюючих аспектів: его і душі. Его спрямоване на виживання, визнання та честолобство. Душа орієнтована на мету, внесок та місію. Харизма, пристрасть та присутність з'являються природним чином, коли ці дві сили перебувають у рівновазі. Самоідентичність чи роль виражається у термінах кількох ключових цінностей і переконань, які визначають пріоритети, яким мають слідувати індивіди у межах цієї ролі. Головні питання – «Яке моє ставлення до тих особистостей, у яких цілі і переконання збігаються з моїми?», «Яка цінність моїх цілей щодо людей, що входять в найближче коло оточення?».

Рівень шостий – дух, місія. Цей рівень – вершина піраміди – сприяє усвідомленню людиною своєї цінності і місії. Головне питання рівня «Заради чого я живу?». Чітке усвідомлення людиною того, заради чого вона живе – це потужний інструмент, що дозволяє долати різні перешкоди і труднощі, що виникають на життєвому шляху. І якщо правильно підійти до аналізу своєї життєвої позиції в цьому світі, без приховування від самого себе, відповідаючи на всі поставлені питання, можна визначити ті чи інші прогалини. При цьому чітке усвідомлення своїх слабких сторін істотно полегшує процес самовдосконалення, необхідний для досягнення до мети, а значить і успіху.

З наведеного стає зрозумілим, що для успішної роботи керівника та HR-менеджера застосування концепції НЛР як інструмент з необмеженими можливостями є не лише бажаним, а й необхідним. Так, наприклад, щоб мотивувати своїх співробітників, керівникові або менеджеру варто проаналізувати дії співробітника (або групи співробітників) і провести для нього (для них) невелику коуч-сесію, спираючись на такі принципи:

- як правило, жодна проблема не вирішується на тому рівні, де вона виникла. Щоб виправити поведінку співробітника, необхідно знайти причини на рівнях вище – це бувають: відсутність звички чи навичок коректного реагування на подібні ситуації; наявність обмежуючих його розуміння ситуації переконань; наявність конфлікту особистих інтересів з професійними тощо;

- будь-які зміни на верхньому рівні безповоротно впливають на нижній. Коли у людини змінюються критерії досягнення цінностей (переконання щодо того, що здатне задовольняти ці цінності), вона з легкістю змінює свої стратегії досягнення цілей, з цими цінностями пов'язаних. З часом навіть змінює оточення, щодо якого тепер зрозуміло, що воно їх ніколи не задовольнятиме;

- для встановлення довірливого початку розмови корисно починати з підлаштування на тому нейрологічному рівні, на якому почав розмову співробітник. Після чого для знаходження причин проблеми (слабкості його мотивації, наявності обмежень, тощо)

потрібно підняти розмову нейрологічним рівнем вище, саме там, або ще вище знайдуться причини такого стану.

Застосування нейрологічних рівнів у діагностиці першопричин виникнення конфліктів на підприємстві потребує наявності спеціальних знань, а також компетенцій, навчання яким відбувається, зокрема в рамках здобуття кваліфікації коуча за деякими програмами. Отже у разі зацікавленості керівника у впровадженні НЛР йому необхідно самому засвоїти компетенції коуча (наприклад, за програмою, яка включає опанування, користування НЛР) або звернутися до акредитованого за даною програмою професійного коуча, готового здійснити супровід керівника підприємства для здійснення бажаних змін. Коучинг (в перекладі з англійської *coaching* означає «тренування») – партнерство з клієнтами, що стимулює розумові та творчі процеси, що надихають клієнтів на максимальне розкриття особистого та професійного потенціалу [12]. Основне завдання коучингу – не навчити чогось, а стимулювати самонавчання, щоб у процесі діяльності людина змогла сама знаходити та отримувати необхідні знання. Суть цього підходу полягає в розкритті сплячого внутрішнього потенціалу і приведенні в дію системи мотивації кожної окремої людини.

Багато сучасних дослідників і практиків сходяться на думці, що керівник повинен володіти навичками коучингу, як інструменту особистісного та професійного розвитку, що забезпечує цілеспрямоване розширення його власних можливостей та можливостей колективу [13].

У рамках дослідження за темою нашої статті щодо створення безконфліктного середовища на підприємстві слід зазначити, що кваліфікація підготовленого керівника або професійного коуча дозволяє дуже глибоко відстежити мотивацію працівників, діагностувати, що саме може спровокувати конфлікти та як це усунути. Конфлікт-коучинг є особливою формою консультування та індивідуальної підтримки. Він спрямований на конструктивне вирішення конфлікту, а також – на розвиток навичок з управління конфліктом. Це дозволяє розглянути варіанти управління конфліктом, зробити оптимальний вибір і розробити підхід до обговорення конфлікту з іншою людиною. Коуч допомагає керівнику отримати більше ясності про ситуацію, про роль, яку працівники займають в конфлікті, і про стратегії, які використовуються. Це дозволяє керівнику впевнено приймати якісні рішення для управління конфліктом. При цьому, застосовуючи моделі НЛР, необхідно взяти конкретну проблемну ситуацію і відповісти на питання, починаючи з першого рівня і закінчуючи самою вершиною моделі. Такими питаннями в конфліктній ситуації можуть, наприклад, бути: «У чому причина напруженості відносин з керівником (колегою) з приводу наших розбіжностей?», «Як мені при спілкуванні з керівником не ставати у захисну позицію?», «Як не зволікати зі складною розмовою, а просто поспілкуватися з керівником (колегою) і прояснити позиції?», «Чому я так різко реагую на критику, іноді навіть справедливу?» та багато інших. Використання ступінчастого прийому пошуку відповідей на них обов'язково допоможе здійснити аналіз конфліктної ситуації і знайти оптимальний варіант її вирішення [14]. Таким чином, моделі НЛР, будучи інструментом з управління конфліктом, який відбувається зараз або може статися в майбутньому, стане корисним на будь-якій стадії конфлікту.

Висновки та пропозиції. Проведення дослідження з питання застосування моделей нейрологічних рівнів у ролі інструмента вирішення конфліктів у процесі виробничої діяльності персоналу підприємства дозволило зробити такі висновки.

1. Конфлікт – це об'єктивна реальність. Умілий керівник підприємства або менеджер будь-якої ланки, вважаючи управління конфліктами важливою складовою управління підприємством, повинен здійснювати заходи для унеможливлення конфліктів, а в разі настання конфлікту – оперативно й адекватно реагувати на конфліктну ситуацію для найскорішої її локалізації з метою недопущення спричинених

нею негативних наслідків для роботи персоналу і показників діяльності підприємства в цілому.

2. Цікавим і корисним представляється світовий досвід застосування в роботі керівництва компаній моделей нейрологічних рівнів, який впевнено показав ефективність цього підходу в організації роботи підприємства, в тому числі, і при вирішенні конфліктних ситуацій між працівниками, між працівниками і керівництвом тощо. Секрет ефективності розглянутої в нашому дослідженні піраміди нейрологічних рівнів Ділта полягає в тому, що в піраміді будь-яку проблему чи ситуацію, що відбувається у житті людини чи компанії, можна розглянути з різних рівнів і, чесно відповідаючи собі на правильно поставлені питання, побачити приховані потреби та приховані проблеми, відчувати і зрозуміти те, що дійсно важливо, відчувати сильні сторони, усвідомити цінності, побачити та опрацювати обмеження тощо, завдяки чому максимально розкрити потенціал внутрішньої мотивації і спрямувати його на власний розвиток – на користь собі і, звичайно, компанії, в якій людина працює. Що стосується застосування моделі НЛР для вирішення конкретної конфліктної ситуації, то загальним правилом є відповісти на актуальні питання, починаючи з першого рівня і закінчуючи самою вершиною моделі. Це сприятиме вирішенню конфлікту і недопущенню подібних ситуацій в майбутньому.

3. Для сучасного керівника організації та менеджера будь-якої ланки є необхідним опанувати і застосовувати моделі НЛР в процесі вирішення конфліктів, а в разі необхідності – залучати сертифікованих професіоналів в царині конфлікт-коучингу, що допоможе не лише конструктивному вирішенню даної конфліктної ситуації, а й розвитку необхідних навичок з управління конфліктом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Russell B. Logical Atomism. Russell B. Logic and Knowledge. Essays 1901–1950 / ed. R. C. Marsh. London: Allen & Unwin, 1956. P. 323–343.
2. Bateson G. Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology, Jason Aronson, Chandler, San Francisco, 1972. 535 p.
3. Robert B. Dilts. Applications of Neuro-Linguistic Programming: A practical guide to communication, learning and change, Meta Publications, Capitola, Ca., 1983. 280 p.
4. Robert B. Dilts. Changing Belief Systems with NLP, Meta Publications, Capitola, Ca., 1990. 236 p.
5. Сучасний словник іншомовних слів: близько 20 тис. слів і словосполучень / уклад. О.І. Скопненко, Т.В. Цимбалюк. Київ: Довіра, 2006. 789 с.
6. Нікуліна І.В. Міжособистісні конфлікти в органах публічної влади: соціально-безпековий аспект. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10830/1/217-218.pdf> (дата звернення 20.12.2021).
7. Професія менеджера. URL: http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/node/1936 (дата звернення 20.12.2021).
8. Менеджер з персоналу. URL: <https://www.work.ua/ru/career-guide/hr-manager/> (дата звернення 22.12.2021).
9. Robert B. Dilts URL: <http://www.nlpu.com/robbio.htm> (дата звернення 27.12.2021).
10. Застосовуємо піраміду Ділта: усуваємо професійні та особисті труднощі. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ot/2016/september/issue-18/1/article-21625.html> (дата звернення 04.01.2022).
11. Піраміда Ділта. URL: <https://garmonya.in.ua/piramida-diltsa> (дата звернення 04.01.2022).
12. ICF Code of Ethics. URL: <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics> (дата звернення 04.01.2022).
13. Yanovska V., Baldzhy M., Fayvishenko D. Coaching as a leadership style and a business education model. Proceedings of the 3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL 2019). Advances in Social Science, Education and Humanities Research. URL: <https://doi.org/10.2991/icseal-19.2019.34> (дата звернення 04.01.2022).
14. Конфлікт-коучинг. URL: <https://www.commercialmediation.group/index.php/uk/produkty/konflikt-kouchynh> (дата звернення 08.01.2022).

REFERENCES

1. Russell B. Logical Atomism. Russell B. Logic and Knowledge. Essays 1901–1950 / ed. R. C. Marsh. London: Allen & Unwin, 1956. P. 323–343.
2. Bateson G. Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology, Jason Aronson, Chandler, San Francisco, 1972. 535 p.
3. Robert B. Dilts. Applications of Neuro-Linguistic Programming: A practical guide to communication, learning and change, Meta Publications, Capitola, Ca., 1983. 280 p.
4. Robert B. Dilts. Changing Belief Systems with NLP, Meta Publications, Capitola, Ca., 1990. 236 p.
5. Suchasnyi slovnyk inshomovnykh sliv: blyzko 20 tys. sliv i slovospoluchen / uklad. O.I. Skopnenko, T.V. Tsybaliuk. Kyiv: Dovira, 2006. 789 s.
6. Nikulina I.V. Mizhosobystisni konflikty v orhanakh publichnoi vlady: sotsialno-bezpekovi aspekt, available at: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10830/1/217-218.pdf>.
7. Profesiia menedzhera, available at: http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/node/1936 (Accessed 20 December 2021).
8. Menedzher z personalu, available at: <https://www.work.ua/ru/career-guide/hr-manager/> (Accessed 22 December 2021).
9. Robert B. Dilts, available at: <http://www.nlp.com/robbio.htm> (Accessed 27 December 2021).
10. Zastosovuiemo piramidu Diltsa: usuvaemo profesiini ta osobysti trudnoshchi, available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ot/2016/september/issue-18/1/article-21625.html> (Accessed 04 January 2022).
11. Piramida Diltsa, available at: <https://garmonya.in.ua/piramida-diltsa> (Accessed 04 January 2022).
12. ICF Code of Ethics, available at: <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics> (Accessed 04 January 2022).
13. Yanovska V., Baldzhy M., Fayvishenko D. (2019), Coaching as a leadership style and a business education model. Proceedings of the 3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL 2019). Advances in Social Science, Education and Humanities Research, available at: <https://doi.org/10.2991/icseal-19.2019.34> (Accessed 04 January 2022).
14. Konflikt-kouchynh, available at: <https://www.commercialmediation.group/index.php/uk /produkty /konflikt-kouchynh> (Accessed 08 January 2022).

**Oksana Karpenko, Doctor of Economic Sciences, professor
(Professor of Department «Management and Public administration», Academician
Y. Bugay International Scientific And Technical University, Higher Educational
Institution)**

**Oleksii Kunytsia,
(master's student of the educational program "Management of organizations and
administration", State University of Infrastructure and Technologies)**

APPLICATION OF NEUROLOGICAL LEVELS AS A PREFACE CREATION OF CONFLICT-FREE ENVIRONMENT IN A COLLECTIVE

Realization of enterprise goals along with other important components of providing successful activity requires the formation of a favorable moral and psychological climate in a collective, which is considerably promoted by qualitative primary personnel selection. And although an enterprise management takes on vacant positions candidates whose professional and personal qualities best meet the requirements of the possibility to perform the functions, still the emergence of conflict situations in the collective because of misunderstandings on the production or personal nature, unfortunately, is inevitable. Such situations arising in the process of work require from a manager of any level to urgently resolve them, so a skillful manager must be ready in advance to ask himself and his subordinates a number of questions, how to ensure the motivation, willingness and

initiative of employees; what to do if an employee has a potential that for certain reasons can not be realized; how to ensure the full use of competence of employees; how to ensure the proper moral and psychological climate in the collective; how to organize work in the collective. Honest and frank answers to the right questions will help members of the collective, first of all, to understand themselves and find the right way out of the situation for the benefit of themselves and the enterprise. This article's model of neurological levels is of purely utilitarian interest as one of the manager's or supervisor's effective instruments for a structural analysis of certain problems in an enterprise, particularly, those resulting from low personnel efficiency. Having mastered and deliberately used the model of neurological levels, manager of any link, understanding the benefits of this approach, can, if necessary, also turn to a professional coach to implement the necessary changes in the organization of personnel work, which will help to get the desired moral and psychological climate in the labor collective and avoid failures in the enterprise due to the «human factor».

Keywords: *conflict, neurological levels, Dilts pyramid, coaching, labor collective, personnel management of an enterprise.*

Стаття прийнята до друку 20 січня 2022 року