

Земан Е.Ю.**УДК 378:316.66****ТРЕНИНГ КАК МЕТОД ФОРМИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ СТУДЕНТОВ-МЕНЕДЖЕРОВ**

Профессиональная деятельность современного менеджера характеризуется многообразием профессиональных функций: организация и планирование производства, реализация продукции; руководство коллективом; принятие управленческих решений; управление конфликтами в организации. Последняя функция традиционно включается в состав профессиональных обязанностей менеджера. Так, Г. Юкл, характеризуя деятельность менеджера в «измерениях менеджерского поведения», наряду с такими измерениями, как содействие работе, решение проблем, постановка целей, ролевое уяснение, распределение информации, указал на управление конфликтами в организации. Менеджер тратит до 42% рабочего времени на разрешение конфликтов в организации [10]. Однако, несмотря на очевидную значимость конфликтологической подготовки менеджера, на сегодняшний момент отсутствуют специальные исследования о конфликтологической культуре менеджера как вида профессиональной культуры, обеспечивающей его способность осуществлять профессиональную функцию управления конфликтами в организации.

В науке и практике сложились определенные предпосылки для выявления сущности конфликтологической культуры менеджера, определена конфликтологическая культура и ее отдельные компоненты, конфликтологическая компетенция, грамотность, компетентность, готовность, конфликтная компетенция [2], [4], и др.

Исследован межличностный конфликт в управленческой деятельности [5]; выявлены конфликтогенные профессионально важные качества специалиста [8]. Выявлены методы профессиональной конфликтологической подготовки: конфликтная ситуация и конфликт как средство становления конфликтной компетенции [3], [9], учебный курс и учебная, учебно-профессиональная конфликтологическая деятельность [1], [10], интерактивные методы обучения как средство развития мотивации конфликта [11].

Выявлены основные группы задач по управлению конфликтом в организации как отдельный вид деятельности менеджера, которые соответствуют конфликтологическим умениям по диагностике, прогнозированию, предупреждению, инициированию, разрешению производственных конфликтов [12].

Принимая во внимание содержание проанализированного научного знания в сфере менеджмента, психологии и педагогики профессионализма, профессиональной конфликтологии под конфликтологической культурой менеджера понимается качественная характеристика специалиста в сфере менеджмента, совокупность индивидуальных и личностных профессионально важных качеств менеджера, определяющих его способ решения профессиональных задач по управлению конфликтом в организации. Таким образом, конфликтологическая культура менеджера как целостность включает в себя компоненты: «конфликтологическая компетенция» как совокупность знаний о профессиональном конфликте и связанных с ним явлениях; «конфликтологическая готовность» как совокупность профессионально важных качеств для управления конфликтом в основных сферах психики; «конфликтологическая компетентность» как система конфликтологических умений по управлению конфликтом.

Представленная в таком компонентном составе, конфликтологическая культура менеджера в функциональной характеристике воспроизводит закономерности саморегуляции субъекта труда во взаимодействии с конфликтогенной профессиональной средой, а именно: в процессе восприятия и определения трудной производственной ситуации как конфликтной на основе имеющихся конфликтологических знаний и конфликтной позиции менеджер самоопределяется в конфликтной ситуации, производит оптимальный выбор конфликтной стратегии и реализует ее с помощью системы конфликтологических умений для решения профессиональных задач по управлению конфликтом в организации.

Содержание и структура профессиональных задач по управлению конфликтом в организации разрабатывалась на основе основных положений теории управления (А.Г. Ананьев, П.К. Анохин, Г.А. Балл, Б.Ф. Ломов, Н.В. Кузьмина и др.); управления конфликтом как целенаправленного и последовательного воздействия на структурную и динамическую модели конфликта с целью профилактики и разрешения конфликта в организации, включающего диагностику и прогнозирование возникновения и развития конфликта, профилактику, стимулирование и разрешение конфликтов (А.Б. Добрович, Д.П. Зеркин); на логике понятийной схемы описания конфликта (А.Я. Анцупов, М.Мурашкина, Л.А. Петровская, П.И. Пидкасистый, А.И. Шипилов); в соответствии с требованиями организации системы управления на предприятии как методов профилактики конфликтов (В.С. Агеев, Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк, В.Р. Веснин, О.С. Вихан-ский, Н.В. Гришина, Л. Кричевский, У. Мастенбрук, Э.А. Уткин, В.П. Шаленко, В.П. Шейнов).

Система профессиональных задач по управлению конфликтом в организации как вид деятельности менеджера представлена пятью группами задач по управлению конфликтом в организации и соответствующими конфликтологическими умениями по диагностике, прогнозированию, предупреждению, инициированию, разрешению производственных конфликтов.

Первая группа задач - профессиональные задачи по диагностике конфликтов в организации – имеет целью обеспечение адекватного восприятия конфликтной ситуации (предупреждение ошибочной оценки реальной трудной производственной ситуации как конфликтной, искажения образа оппонента). Они

выполняют функцию ориентировки и оценки трудной ситуации профессионального взаимодействия с субъектами профессиональной деятельности менеджера (руководители, персонал, клиенты). В номенклатуру задач по диагностике конфликта в организации входят: оценка природы (объективная или субъективная) конфликтной ситуации; анализ конфликтогенов (причины, условия, факторы, способствующие возникновению конфликтной ситуации); определение оппонентного круга (участники конфликта); определение уровня конфликтогенности оппонентов (индивидуальные и личностные особенности участников конфликта); выявление ранга оппонентов (социальный статус участников конфликта в организации); определение типа оппонента (тип трудной личности, тип конфликтной личности); определение объекта конфликта; определение типа конфликта; картография конфликта.

Для решения данной группы задач менеджеру необходимо владеть познавательными и оценочными конфликтологическими умениями: наблюдать проявление конфликтогенов; определять уровень конфликтогенности производственного процесса; определять по прямым и косвенным признакам природу конфликта, объект конфликта и оппонентный круг, тип оппонента и тип конфликта; составлять картографию конфликта.

Вторая группа - профессиональные задачи по прогнозированию конфликтов в организации – имеет целью оптимальный выбор конфликтной стратегии и включает в себя следующую номенклатуру задач: оценка факторов развития конфликта, имеющих вероятное влияние на процесс управления конфликтной ситуацией (уровень сплоченности коллектива, наличие корпоративной культуры в организации и т.п.); выявление структурных и личностных резервов организации и персонала для разрешения конфликтной ситуации (наличие функциональной взаимозависимости структурных подразделений в организации; наличие конструктивной мотивации конфликтов у персонала); формулирование целей конфликтной деятельности (организационно-структурные изменения в организации; конфликтологическое обучение персонала и т.п.); выбор оптимальной конфликтной стратегии: предупреждение или разрешение конфликта.

Для решения данной группы задач менеджеру необходимы прогностические, оценочные и регулирующие конфликтологические умения: наблюдать проявление факторов, имеющих вероятное влияние на развитие конфликтной ситуации; определять наличие коллективной сплоченности в организации; определять уровень развития корпоративной культуры в организации; производить наблюдение с целью выявления конфликтогенности производственного процесса; соотносить объект конфликта с системой профессиональных ценностных ориентаций; сформулировать цель последующей конфликтной деятельности; произвести адекватный произведенному анализу конфликтной ситуации выбор конфликтного стиля.

Третья группа - профессиональные задачи по профилактике конфликтов в организации - имеет целями создание организационно-психологических условий для предупреждения возникновения противоречий в совместной профессиональной деятельности в организации; снятие остроты конфликтного противостояния в коллективе организации. В эту группу включается: предупреждение конфликтогенов в поведении персонала (профилактика защитных реакций в поведении оппонентов); корректировка «образа врага» в восприятии участника конфликта (изменение отношений к оппоненту); блокирование действия одной из причин данного конфликта и ограничение его негативного влияния на оппонентов; нейтрализация действия всего комплекса причин конфликта; осуществление согласования позиций и интересов оппонентов (проведение примирительных процедур); разведение конфликтующих сторон.

Для решения этой группы задач менеджеру необходимы регулирующие и преобразующие конфликтологические умения: применять приемы профилактической амортизации действий оппонента; использовать психологическую защиту с целью снятия психического напряжения; изменять установку на восприятие трудного человека в профессиональном общении; устанавливать психологический контакт с людьми; вести диалоговое общение; владеть способами разрешения конфликтной ситуации с позиции третьего лица; структурировать рабочее место каждого работника и отдельного подразделения; интегрировать цели между администрацией и персоналом организации; определять виды связей в организационной структуре управления; устанавливать баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей персонала.

Четвертая группа - профессиональные задачи по стимулированию конструктивных конфликтов в организации - имеют целью возбуждение мотивационной тенденции к обострению объективных конфликтов с профессионально ценностным объектом конфликта и достижение профессионально значимых целей без учета интересов оппонента. Номенклатура этой группы включает следующие задачи: реализация активной конфликтной стратегии соперничество (игнорирование интересов участников конфликтов, имеющих деструктивный для организации характер); проявление позитивной инициативы (инициирование конфликтов с профессионально значимым объектом конфликта); использование методов прямого воздействия на оппонента.

Для решения этих задач менеджер должен владеть регулируемыми и преобразующими конфликтологическими умениями: актуализировать иницирующие конфликтные мотивы защиты профессиональных интересов; вести конструктивный спор; владеть техникой открытого разговора; использовать методы борьбы при наличии препятствующих действий со стороны оппонента в объективных конфликтах.

Пятая группа - профессиональные задачи по разрешению конфликтов в организации - имеет целью достижение профессионально значимых интересов для всех участников конфликта и включает следующую

номенклатуру задач: реализация активных конфликтных стратегий сотрудничество, компромисс; организация примирительных процедур; институционализация конфликта (определение правил и норм, ведущих к взаимоприемлемым итогам); нормативное регулирование конфликтов (юридические методы разрешения конфликтов, обеспечение деятельности комиссии по трудовым спорам в организации); организационное обеспечение производственного процесса (воздействие на организационные структуры производственного подразделения); социально-психологическое обеспечение производственного процесса (создание условий для социального партнерства в организации; создание корпоративной культуры организации; обеспечение психологического климата в коллективе; конфликтологическое обучение).

Решение данной группы задач возможно при наличии у менеджера таких преобразующих конфликтологических умений: изменять характеристики элементов конфликтной ситуации (действия с объектом конфликта; изменение отношений оппонент - объект конфликта, оппонент - оппонент); оказывать убеждающее воздействие на оппонентов; использовать приемы конструктивной критики; владение технологией ведения беседы и переговоров; организовывать работу комиссии по трудовым спорам в организации и использовать нормативные документы в деятельности комиссии по трудовым спорам; разрабатывать средства обратной связи с персоналом в профессиональном взаимодействии.

Таким образом, возможно сделать вывод о том, что представленная в заданном подходе деятельность менеджера по управлению конфликтом в организации создает содержательную (чему учить?) и процессуальную (в какой последовательности формировать конфликтологические умения менеджера?) основы тренинга как формы организации учебных занятий в курсе «Конфликтология».

Согласно требованиям к выпускнику высшей школы, специалист в области гуманитарных наук должен понимать роль насилия и ненасилия в истории и человеческом поведении, нравственных обязанностей человека по отношению к другим и самому себе; иметь представление о роли сознания и самосознания в поведении, общении и деятельности людей, понимать значение воли и эмоций, потребностей и мотивов, а также бессознательных механизмов в поведении человека; уметь интерпретировать собственное психическое состояние, владеть простейшими приемами психической саморегуляции; владеть элементарными навыками анализа учебно-воспитательных ситуаций, определения и решения педагогических задач [12]. Очевидно, что общепрофессиональная гуманитарная подготовка не обеспечивает формирование конфликтологической культуры специалиста, так как отсутствует прикладной аспект формируемых профессионально важных свойств и качеств. Следовательно, такие специалисты в профессиональной деятельности не готовы реализовывать профессиональные функции и решать профессиональные конфликтологические задачи по управлению профессиональной конфликтной средой.

Однако в процессе конфликтологического тренинга будущий специалист усваивает и учится применять на практике: способность видеть, как возникают конфликты в различных сферах человеческого взаимодействия, каковы уровни проявления и типология конфликтов; как анализировать и диагностировать конфликты; динамические модели конфликта; стратегии поведения участников конфликта; прогнозирование; технологию и методы предупреждения конфликта; способы, методы и средства разрешения конфликтов; посредничество при разрешении конфликтов.

Таким образом, налицо противоречие между требованиями к современному специалисту – выпускнику высшей профессиональной школы, способному выполнять профессиональные функции в профессиональной конфликтной среде и отсутствием их дидактического обеспечения в процессе профессиональной подготовки. Для разрешения выявившегося противоречия необходимо разработать научно-методическое обеспечение прикладных форм профессиональной подготовки специалистов к взаимодействию в профессиональной конфликтной среде.

В организации учебного процесса в высшей школе тренинг может рассматриваться как форма совместного учебного взаимодействия преподавателя и студентов - будущих менеджеров в виде учебно-тренировочных групп. Процесс формирования конфликтологической культуры менеджера с использованием тренинга в таком случае обусловлен: общеметодическими свойствами тренинга как интенсивного социально-психологического средства воздействия на психические сферы обучающегося; как процесса овладения профессиональными умениями посредством практики и инструктажа; функциональным и процедурным подходами к отбору содержания учебного материала как отражением профессиональной специфики тренинга, соответствующего требованиям, содержанию и условиям профессиональной деятельности менеджера; логикой процесса принятия управленческого решения в конфликтной профессиональной среде как отражением видов и этапов деятельности менеджера по управлению конфликтом в организации, так как в этом случае формирование конфликтологической культуры менеджера будет носить целостный характер и обеспечивать более высокий уровень ее сформированности.

Применение тренинга как педагогического средства формирования конфликтологической культуры менеджера позволит: расширить диапазон педагогических средств высшей школы, пассивную форму получения информации и знаний студентами перевести в интерактивный режим, дать больший объем знаний при меньших временных затратах, влиять на развитие профессионально важных качеств менеджера, необходимых для управления конфликтом в организации, на стадии обучения в высшей школе, закрепить у будущих менеджеров теоретические знания об управлении конфликтами в организации на уровне навыков и умений.

Источники и литература:

1. Акимова Е. Е. Педагогические основы использования конфликта в образовательном процессе : автореф. дис. канд. пед. наук / Е. Е. Акимова. – Н. Новгород, 1999.
2. Андреев В. И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов / В. И. Андреев. – М., 2005. – 125 с.
3. Афонькина В. М. Конфликты в коллективе старшеклассников и пути их преодоления : автореф. дис. ... канд. пед. наук / В. М. Афонькина. – М., 2001. – 18 с.
4. Белкин А. С. Конфликтология: наука о гармонии / А. С. Белкин, В. Д. Жаворонков, И. С. Зимица. – Екатеринбург, 2005. – 88 с.
5. Брудный В. И. Конфликтность в производственном коллективе / В. И. Брудный, В. А. Семов // Психологические основы управления производством. – Одесса, 2002. – С. 68-74.
6. Гимпель Н. Л. Формирование коммуникативной компетентности учителя средствами социально-психологического тренинга : автореф. дисс. ... канд. пед. наук / Н. Л. Гимпель. – Калининград, 2003. – 22 с.
7. Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования. – К., 1995. – 382 с.
8. Гребенюк О. С. Общие основы педагогики / О. С. Гребенюк, М. И. Рожков. – М. : ВЛАДОС, 2003. – 160 с.
9. Грызунова Г. В. Межличностный конфликт в сфере управленческой деятельности : автореф. дисс. ... канд. псих. наук / Г. В. Грызунова. – М., 2004. – 19 с.
10. Донцов А. И. Проблема объективных детерминант межличностного конфликта в группе / А. И. Донцов, Т. А. Полозова // Вестник МГУ. – М., 2007. – № 4. – С. 23-32.
11. Дринка З. З. Дидактические условия подготовки студентов к решению профессиональных конфликтологических задач : автореф. дисс. ... канд. пед. наук / З. З. Дринка. – Калининград, 2000. – 20 с.
12. Самсонова Н. В. Конфликтологическая культура специалиста и технология ее формирования в системе вузовского образования : монография / Н. В. Самсонова. – Калининград : Изд-во КГУ, 2002. – 308 с.
13. Фортунатова В. А. Культурологические аспекты современного образования / В. А. Фортунатова // Подготовка специалиста в области образования: Проблемы подготовки будущего учителя : коллективная монография. – Н. Новгород, 2001. – С. 15-25.

Клепикова А.В.

УДК 811.161.2

КОММУНИКАТИВНАЯ ПРОФЕССИОГРАММА МЕНЕДЖЕРА

Понятие «коммуникативная профиограмма» появилось относительно недавно в сфере кадровых понятий [1]. Привлечение потребителя и необходимость владения современными методами мотивации персонала обусловили новый подход к требованиям коммуникативной компетентности. Отсутствие каких-либо профессиональных коммуникативных навыков у руководителя представляет собой угрозу эффективности работы менеджера, в частности, и компании, в целом. В каждом разделе коммуникативной профиограммы выделяются ключевые навыки. Владение такими навыками стало рассматриваться как необходимая составляющая общей профессиональной подготовки специалистов в процессе обучения в высших учебных заведениях. Эффективность выполнения конкретных рабочих функций: организаторской, управленческой, коммуникативной, диагностической, прогностической и др. соотносится с определенными способностями человека и его личностными особенностями, в разной мере определяется целенаправленной тренировкой реализующих их действий. Так, для специалиста в сфере менеджмента одной из основных функций является умение активно слушать клиента. Вместе с тем профессиональный репертуар дополняют несколько групп умений, которыми должен обладать специалист данной сферы деятельности (функциональный подход).

К важнейшим видам организационной коммуникативной деятельности, входящим в коммуникативную профиограмму менеджера, относят стратегическое видение коммуникационных процессов, планирование, инструктаж, инспирирование, консалтинг, медиацию, администрирование, фасилитацию, модераторство, профессиональное владение тактиками и приемами переговорного процесса (negotiating), особенно жанра представительских переговоров, знание правил статусного общения, делового этикета и составления документов различной направленности.

К тактическим коммуникативным навыкам относят умение планировать и регулировать общение с подчиненными, партнерами, конкурентами, клиентами и представителями власти. Для этого необходимо владеть навыками регулирования и структурирования делового общения, т. е. тактиками резюмирования, перефразирования, тезирования, дефинирования, вербализации письменной информации. Все эти речевые тактики помогают приблизить устную деловую речь к письменной по степени необходимого качества точности, которому должна соответствовать деловая речь.

Важнейшим коммуникативным навыкам современного менеджера является умение урегулировать конфликты, общаться с подчиненными для примирения конфронтационных позиций. Не менее важным является умение менеджера настраивать людей на труд, разъяснять свою позицию подчиненным. Быть