**Кейс 22.**

Петр Гаврилович Толстой – талантливый программист. Он был назначен руководителем крупного проекта в IT сфере. Петр Гаврилович провел первое рабочее совещание в новой должности и был расстроен его результатами, поскольку его коллеги-подчиненные, выказали недовольство его манерой общения и не приняли его основные идеи по развитию проекта, о чем написали ему по электронной почте. Психологу-консультанту, он сказал, что тщательно готовился к совещанию. Он надел свой любимый серый свитер и очень дорогие джинсы, написал обращение, с которым выступил. Текст этого обращения он принес с собой:

«Уважаемые друзья! С сегодняшнего дня я назначен руководителем проекта. Моя программа деятельности такова (далее идет программа по пунктам). Я думаю, что моя программа поможет оптимизировать деятельность всех структур и окажется эффективной в части финансовой прибыли. Я предпочитаю общаться в электронной форме, поэтому свои предложения Вы можете отправлять мне по электронной почте. Электронный адрес Вы видите на слайде. Спасибо». Во время чтения своего обращения Петр Гаврилович вел себя предельно сдержанно, как и подобает, по его мнению, руководителю, говорил четко и громко, без интонаций, не смотрел ни на кого из 15 слушателей, и для демонстрации собственной важности скрестил руки на груди. После своего фиаско Петр Гаврилович решил провести повторное совещание и склонить коллег на свою сторону.

1. **Дайте социально-психологическую характеристику описанной ситуации. Какие коммуникационные ошибки Петр Гаврилович Толстой допустил во время своего первого совещания?**

Это социально - психологический кейс. Предположительно, у Петра Гавриловича нет навыков общения, преодоления коммуникативных барьеров. Ошибки сделаны во всех трех сторона общения: в коммуникативной – говорил без интонации, попросил общаться с ним через эл. почту, в интерактивной – скрещивание рук на груди, отсутствие контактна глазами, в перцептивной – отсутствие рефлексии. Не развиты лидерские качества и не совсем верное представление как должен проводить совещания руководитель. В новой должности он сразу же указал на то, что ориентирован на оптимизацию производства и обозначил дистанцию. В то время, как возможность обратной связи посредством прямого общения для подчиненных не менее важно, особенно если руководитель в своей должности недавно. Можно сказать, что Петру Гавриловичу явно не хватает коммуникативной компетентности и лидерских способностей.

**Лидер** - это тот человек, который может убедить других людей отложить на время свои собственные интересы и заняться достижением общей цели, которая важна для свободы и благосостояния группы.

**Харизматический лидер -** обаятельный человек, способный внушать благоговение подчиненным; его тачку зрения другие людинаходят неоспоримой; он способен собрать группу людей, которые разделяют эту точку зрения, и посредством взаимоотношений с командой развивается вместе с ее членами.

**Лидерский потенциал** – это совокупность психологических качеств, соответствующих потребностям группы и наиболее полезных для разрешения проблемной ситуации, в которую эта группа попала.

**Руководитель** – это категория работников, которые вправе принимать решения по управленческим вопросам с целью обеспечения эффективности работы компании. Он несет юридическую ответственность за функционирование коллектива перед утвердившей его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования – наказания и поощрения подчиненных для воздействия на их производственную активность.

В общеизвестных стилях руководства и лидерства можно усмотреть специфически

организуемую в каждом варианте сферу человеческих контактов.

* *Авторитарный стиль* общения руководителя проявляется в том, что он, вольно или невольно,

препятствует расширению контактов между членами группы, замыкая межчеловеческие связи

преимущественно на себе, провоцирует своими оценками и суждениями появление в группе «козла отпущения», диктует и указывает. Самое слабое место в его контактах, как служебных, так и личных, – нежелание и неумение хвалить, поощрять. Авторитарный руководитель принуждение предпочитает убеждению. Всеми силами пытается обеспечить исполнительность, сдерживает творчество и не любит инициативы, единолично принимает решения; разъяснение всегда подменяет инструктированием.

* При *демократическом стиле* руководства и общения поощряются контакты, творчество и

инициатива, распределяются ответственность и обязанности, выслушиваются пожелания. Однако нередко встречаются и недостатки в виде соглашательства, бесплодных споров и предпочтения мнения большинства, даже когда меньшинство предлагает более разумные пути.

По степени вмешательства в деятельность и поведение человека, характеру избираемых средств

воздействия и преследуемых целей можно выделить *альтруистический, манипуляторский,*

*миссионерский стили.*

* В *альтруистическом* стиле главными целями общения являются благо другого человека, помощь в достижении его целей, активность, воспитательная целенаправленность, гуманность и осторожность в избираемых средствах воздействия.
* Противоположностью ему является *манипуляторский* стиль общения, главный движущий мотив которого – достижение собственных целей при всестороннем использовании средств воздействия, давления и принуждения. Многие манипуляторы действуют по принципу «Разделяй и властвуй». Они не только не могут сохранить собственные отношения с людьми, но и губительно действуют на взаимоотношения других.
* Так называемый *миссионерский* стиль предполагает значительную дистанцию между партнерами, уважительное, осторожное влияние, чаще – невмешательство в дела и суждения партнера, ненавязчивые советы, воздействие личным примером.

**Б.Д. Парыгин называет следующие различия лидера и руководителя:**

**1)** лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации;

**2)** лидерство можно констатировать в условиях микросреды (каковой и является малая группа), руководство - элемент макросреды, т.е. оно связано со всей системой общественных отношении;

**3)** лидерство возникает стихийно, руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается, но так или иначе этот процесс не является стихийным, а, напротив, целенаправленным, осуществляемым под контролем различных элементов социальной структуры;

**4)** явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы, в то время как руководство - явление более стабильное;

**5)** руководство подчиненными в отличие от лидерства обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;

**6)** процесс принятия решения руководителем (и вообще в системе руководства) значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности;

**7)** сфера деятельности лидера - в основном малая группа, где он и является лидером, сфера действия руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе (Парыгин, 1971. С. 310-311).

Коммуникативная компетентность входит в структуру социальной компетентности.

**Социальная компетентность** *–* система знаний о социальной действительности и себе, система сложных социальных умений и навыков взаимодействия, сценариев поведения в типичных социальных ситуациях, позволяющих быстро и адекватно адаптироваться, принимать решения со знанием дела, учитывая сложившуюся конъюнктуру; действуя по принципу «здесь, сейчас и наилучшим образом», извлекать максимум возможного из сложившихся обстоятельств.

**Основные функции социальной компетентности** – социальная ориентация, адаптация, интеграция общесоциального и личного опыта.

**Структура социальной компетентности включает**:

* *Оперативная социальная компетентность –* знание о социальных институтах и структурах, их представителей в обществе; представление о функционировании социальных групп,

современной конъюнктуры, широты и требований современного репертуара ролевого поведения,

измеряется общая социальная ориентация и осведомленность;

* *Вербальная компетентность –* уместность высказываний, учет контекста и подтекста

высказывания, отсутствие трудностей в письменной речи, вариативность интерпретации

информации, хорошая ориентация в сфере оценочных стереотипов и шаблонов,

множественность смыслов употребляемых понятий, метафоричность речи. Примером

вербальной компетентности может служить деятельность переводчика, синхронно переводящего

устную речь. От него требуется быстрое и адекватное понимание высказывания и нахождение

точного эквивалента в буквальном и контекстном значении слов и понятий. Примером

вербальной некомпетентности может служить неуместность использования пословиц, поговорок

в новом или несоответствующем социальном контексте;

* *Коммуникативная компетентность –* владение сложными коммуникативными навыками и

умениями, формирование адекватных умений в новых социальных структурах, знание

культурных норм и ограничений в общении, знание обычаев, традиций, этикета в сфере

общения, соблюдение приличий, воспитанность; ориентация в коммуникативных средствах,

присущих национальному, сословному менталитету и выражающих его, освоенного ролевого

репертуара в рамках данной профессии.

* *Социально-психологическая компетентность –* межличностная ориентация: представление о

разнообразии социальных ролей и способов взаимодействия; умение решать межличностные

проблемы; выработанные сценарии поведения в сложных, конфликтных ситуациях;

* *Эго-компетентность –* важная составляющая социальной компетентности: осознание своей

национальной, половой, сословной, групповой принадлежности, знание своих сильных и слабых

сторон, своих возможностей и ресурсов, понимание причин своих промахов, ошибок, знание о

механизмах саморегуляции и умение ими пользоваться, практические психологические знания о

себе, приобретенные в жизненном опыте. Иначе говоря, чем больше человек осознает свои

свойства и проблемы, чем адекватнее его знание, тем будет выше эго-компетентность данного

человека.

Вербальная и коммуникативная компетентность выступают в единстве, обусловливая лучшую

приспособленность к трудным ситуациям.

**Коммуникативный барьер -** абсолютное или относительное препятствие эффективному общению, субъективно переживаемое или реально присутствующее в ситуациях общения, причинами которого являются мотивационно - операциональные, индивидуально-психологические, социально-психологические особенности общающихся.

**Б. Д. Парыгин (Парыгин, 1978) предлагает различать два вида социально-психологических барьеров (термин автора):**

**1) внутренние барьеры личности**, связанные с такими образованиями, как нормы, установки, ценности, а также с такими личностными особенностями, как ригидность, конформность,

слабоволие и т. д.;

**2) барьеры**, причина которых – **вне личности**: непонимание со стороны другого человека, дефицит информации и т. д.

**2. Сформулируйте цель и основные задачи деятельности психолога в данной ситуации.**

Цель – повысить коммуникативную компетентность и управленческие навыки.

Задачи:

* провести диагностику
* повысить навыки управления и коммуникативной компетенции
* развить лидерские способности, потенциал
* помочь в преодолении коммуникативных барьеров

**3. Предложите методы психологической диагностики, соответствующие поставленной цели, обозначьте их возможности и ограничения.**

* Методика «Стиль руководства» (А. Л. Журавлев)
* Методика оценки управленческих навыков (MSAI) (Л. Коллет, К. Мор)
* Методика оценки уровня общительности (Ряховский В.Ф.)
* Опросник КОС (измерение коммуникативных и организаторских склонностей) (Синявский В.В., Федоришин Б.А.)
* Опросник КОСКОМ (измерение коммуникативной и социальной компетентности) (Куницына В.Н.)

**4. Предложите методические приемы психологической помощи Петру Гавриловичу в соответствии с поставленными задачами.**

* Коммуникативные тренинги
* Тренинги эффективного управления, делового общения
* Ролевые тренинги
* Психологическое просвещение