#

# Курсовая работа по психологии

# Взаимосвязь деятельности руководителя и формирования его образа в восприятии подчиненных

# Введение

В настоящее время очень важное значение для успешной работы организации приобретает эффективная работа ее сотрудников. Это условие соблюдается в случае слаженной работы коллектива организации, что обеспечивается грамотной организацией управления.

В настоящее время поиск путей активизации человеческого фактора внутри организации и учет социально-психологических особенностей персонала является одним из решающих условий повышения деятельности любой фирмы. Поэтому, знание психологических аспектов проблематики руководства, критериев и факторов, влияющих на эффективность деятельности коллектива – становится обязательным компонентом профессиональной деятельности руководителей любого звена.

В процессе совместной деятельности формируется определенное восприятие подчиненными руководителя. Этот процесс опосредуется рядом факторов организационного и личностного порядка. Выбор руководителем оптимальных форм общения с подчиненными и методов воздействия на них должен основываться на знании особенностей восприятия людьми друг друга и подчиненными - своих руководителей, в частности. Переход к рыночной экономике сопровождается экономическими трудностями в сфере промышленного производства, которые вызывают рост социального напряжения в трудовых коллективах. [16]

Основная цель курсовой работы – изучить перцептивную сторону взаимодействия руководителя и подчиненных, влияние различных факторов на перцепцию руководителя подчиненными

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой почве взаимопонимания.

В соответствии с поставленной целью задачами исследования являлись:

— изучение основных механизмов социальной перцепции в организации,

— определение черт личности и стиля управления руководителя в формировании перцепции подчиненных;

Объектом исследования являются факторы восприятия руководителя подчиненными в процессе работы.

Предмет исследования – коллектив организации, состоящий из сотрудников и руководителя

## Связь точности социальной перцепции с эффективной деятельностью руководителя

Необходимым условием управленческой деятельности являются процессы межличностного восприятия. Существует нелинейная зависимость между точностью, дифференцированностью социальной перцепции и эффективностью групповой деятельности; между этими же параметрами перцепции и успешностью управленческой деятельности. Максимальна успешность на довольно высоком, но все же промежуточном значении точности перцепции. Эти закономерности характеризуют отношения оптимума. Свойство маргинальности статуса руководителя влияет на процессы его социальной перцепции и на характер их связи с эффективностью его деятельности.

Различаются две группы руководителей: ориентированные на требования начальства или на подчиненных. Второй тип отличается большей точностью перцепции и более сильным ее влиянием на эффективность деятельности. Также важен вопрос об адекватности восприятия самого руководителя его подчиненными. От того, насколько он «принят» своей группой, зависит эффективность совместной деятельности.

Область социальной перцепции, связанная с описанием ее основных эффектов и феноменов, наиболее богата фактическим материалом. Эти феномены и эффекты одновременно являются и ошибками, и закономерностями, причины которых лежат в фундаментальных особенностях психики.

Частный вид ошибок моделирования — «технократическое восприятие» подчиненных. Руководитель моделирует подчиненного на основе его должностной и профессиональной принадлежности, а не личных качеств. Этот феномен — частное проявление технократического, манипулятивного стиля руководства. Правило гуманистического управления — руководить надо людьми, а не должностями. «Эффект снисходительности» — необоснованно позитивное восприятие руководителем подчиненных. Его основа — нежелание конфликтов. Этот эффект наблюдается у руководителей демократического и попустительского стилей.

Следующий феномен, имеющий групповую обусловленность, более сложен — это «эффект отрицательной асимметрии начальной самооценки» (ОАНС). Это типичный источник поведения руководителя, который ставит в пример подчиненным других лиц и другие группы, но недостаточно адекватно оценивает преимущества своей группы. Есть и «зеркальный» вариант этого феномена: поляризация со знаком «плюс» оценок своей группы и со знаком «минус» — чужой. Такая поляризация является частным случаем и одновременно причиной более общего явления — феномена «внутригруппового фаворитизма». [10, с. 156]

Феномен «презумпции взаимности» — тенденция человека воспринимать отношение к нему окружающих людей подобными собственному отношению к ним.

Феномен «предположения о сходстве» в своем предельном выражении может выходить за рамки перцепции и превращаться в явление навязывания мнений.

Феномен игнорирования информационной ценности «неслучившегося» — характерная «ошибка» восприятия, имеющая своей причиной не только межличностные, но и более общие факторы.

В деятельности руководителя большую роль играет еще одна категория явлений межличностного восприятия, связанная с интеллектуальными процессами. Эти явления характеризуют то, как люди пытаются объяснить причины поведения других. Данная категория явлений получила название каузальной атрибуции (Ф. Хайдер, Э. Джонс, Л. Росс и др.).

Исходный феномен каузальной атрибуции состоит в том, что людям свойственно объяснять свое поведение ситуационными факторами, а поведение других — личностными факторами. На стиль руководства оказывает влияние специфическое личностное качество, которое связано с процессом атрибутирования,— локус контроля личности. Человек приписывает причины событий и своих поступков либо внешним, либо внутренним факторам, по-разному локализует эти причины — факторы, контролирующие те или иные явления. В зависимости от этого различают два типа личностей: интерналы, которые характеризуются внутренним локусом контроля, и экстерналы, характеризующиеся внешним локусом контроля. [28, с. 85]

Главная особенность информационной основы деятельности руководителя — огромный объем, что связано с ее принципиальной разнородностью, разнокачественностью содержания. Она включает в себя информацию о подчиненных, о технологии, о фактах, о мнениях, о состоянии организации, о прогнозах событий и др. Принципиальная гетерогенность информационной основы обусловлена социотехническим (комплексным) типом организационных систем управления — их основным свойством. Поэтому информационная основа деятельности руководителя предъявляет специфические требования к перцептивному процессу как средству получения информации. С одной стороны,— это требование «изощренной наблюдательности: руководитель должен видеть все и в деталях. С другой стороны, ограниченность объема восприятия не позволяет это сделать. Выход в том, что информационная основа деятельности руководителя подвергается специальной организации, трансформациям. Они происходят на основе целостности, структурированности, избирательности, предметности восприятия. Поэтому воспринимаемая информация организуется в соответствии с особенностями восприятия. Ведущая роль в этой организации принадлежит апперцептивности восприятия — мера точности и полноты восприятия зависит от профессионального опыта и знаний руководителя. Организованная информационная основа воспринимается быстрее и легче. В психологии описаны два основных средства обеспечения структурирования информационной основы профессиональной деятельности.

1. «Оперативные единицы восприятия информации» (ОЕВ).

Единицами считаются объекты, субъективно воспринимаемые как целостные и осмысленные. Это — блоки информации, структурные элементы, на которые расчленяется информационный поток. Оперативные единицы упорядочиваются, строится их иерархия, они уточняются и укрупняются. От их величины зависит общий объем информационной деятельности руководителя; они должны быть адекватны объективному содержанию внешней информации, динамичны. Система оперативных единиц позволяет видеть «и лес, и деревья».

2. «Оперативный образ» — организованная в целостность система оперативных единиц, где представлена обобщенная информация об основных особенностях организации. Это — особое психологическое образование, формирующееся на основных закономерностях перцепции. Рассмотрим его главные свойства.

Целостность. Оперативный образ — это обобщенный образ организации, его компоненты структурированы и синтезированы. Это свойство обеспечивает панорамность перцепции руководителя.

Схематизированность. Оперативный образ — это информация о структуре организации. Он включает в себя в наглядном виде структурные взаимосвязи в упрощенном виде, без деталей.

Лаконичность оперативного образа достигается за счет лучшей организации информации в нем.

Прагматичность. Формируясь под влиянием основных задач управления, оперативный образ изначально подстраивается под них, включая только соответствующую им информацию.

Взаимодействие также зависит и от такого сложного явления как рефлексия. Рефлексия — это осознание адресантом того, как он воспринимается партнером по общению. Это уже не только знание или понимание другого человека, но и глубокое, последовательное взаимоотражение и воспроизведение внутреннего мира партнеров по взаимодействию. Содержание межличностного восприятия зависит от характеристик как субъекта, так и объекта восприятия. В общении партнеры оценивают друг друга, пытаясь построить определенную систему интерпретации поведения другого, объяснить причины его поступков.

Интерпретация поведения другого человека может основываться на знании причин этого поведения, и тогда это задача научной психологии. Но в обыденной жизни люди сплошь и рядом не знают действительных причин поведения другого человека или знают их недостаточно. Тогда, в условиях дефицита информации, они начинают приписывать (атрибутировать) друг другу как причины поведения, так и сами образцы поведения или какие-то более общие характеристики. Приписывание осуществляется либо на основе сходства поведения воспринимаемого лица с каким-то другим образцом, имевшимся в прошлом опыте субъекта восприятия, либо на основе анализа собственных мотивов, предполагаемых в аналогичной ситуации (в этом случае может действовать и механизм идентификации). Так или иначе возникает целая система способов такого приписывания (атрибуции). [7]

При этом одни люди склонны в процессе межличностного общения и восприятия в большей мере фиксировать физические черты, и тогда «сфера» приписывания значительно сокращается, другие — воспринимают преимущественно психологические характеристики других людей, и в этом случае открывается особый «простор» для атрибуции. Людям свойственно считать, что плохой человек обладает плохими чертами, а хороший — хорошими. Поэтому и приписывание причин по ведения и характеристик осуществляется по этой же модели: «плохим» людям всегда приписываются «плохие» поступки, а «хорошим» — хорошие.

Таким образом, перцептивные процессы неизбежно возникают при социальном взаимодействии людей, характеризуются созданием определенного образа участника совместной деятельности, восприятие которого происходит с рядом ошибок, обусловленных психологическими особенностями человеческого восприятия, при дальнейшем продолжении взаимодействия сотрудников производится постепенная коррекция созданного образа. Особенности восприятия руководителя подчиненными строятся согласно механизмам действия социальной перцепции, в этом процессе важную роль играет личностные качества руководителя, а также стиль его руководства.

##

## Общение руководителя и стиль управления

Коммуникации между руководителями и подчиненными являются двухканальной информационной системой, обеспечивающей свободный поток информации как в направлении сверху вниз, так и снизу вверх. Вместе с тем руководитель в силу своего положения непосредственно влияет на направление и поток коммуникаций. Из-за высокой степени вероятности появления «шумов» при передаче послания руководитель может установить правила, в соответствии с которыми послания должны передаваться в определенном направлении и в определенной последовательности. Как показывает опыт, наиболее успешно функционируют те организации, где руководители стремятся, чтобы все работники участвовали в работе, чтобы никто из них единолично не контролировал коммуникации, чтобы поощрялось участие всех сотрудников в потоке коммуникаций.

Стиль управления оказывает значительное влияние на характеристики системы организационного общения. Для демократического стиля руководства свойственна неформальная, многоканальная система коммуникации, при которой поощряются обмены сообщениями по всем направлениям (вверх, вниз, горизонтально). Такая система достаточно эффективна, обеспечивает адекватность и точность информации, а так- же удовлетворенность работников своим трудом.

Авторитарность руководителя неизбежно отражается и на общении в организации: формируется четко определенная цепь команд, поощряется преимущественно нисходящее общение. Это, в свою очередь, делает обмен информацией ограниченным и неточным, давая почву для слухов [12, с. 215]

Понятие руководителя и лидера не тождественны. Однако желательно, чтобы руководитель обладал чертами лидера.

Требования к руководителю

I. В области интеллекта: достаточно высокий уровень развития общих и технических способностей, прежде всего логических и аналитико-синтетических, широкие профессиональные знания и умения, высокий уровень культуры и образованности, высокая профессиональная продуктивность.

1. Личностные особенности: склонность к лидерству, умение выстраивать отношения в малой группе, социальная смелость, независимость, самостоятельность в поведении, организованность, сдержанность, эмоциональная стабильность, уравновешенность, высокий самоконтроль, стрессоустойчивость, доброжелательность, чувствительность, интуитивность во взаимоотношениях с людьми, готовность к формированию новых групп и сотрудничеству.
2. Социально-поведенческие особенности: готовность активно действовать в сложных условиях, умение находить адекватный способ решения проблем, умение ладить с людьми, избегать проявления негативного отношения к ним.
3. Критерии групповой оценки личности: продуктивность и авторитетность в коллективе, способность к административно-организаторской и инженерно-организационной работе, производственная направленность личности - все эти оценки должны превышать средний уровень должностной группы. [20, с. 189]

Чем более сильным является руководитель, тем менее он конфликтен. Масштабность мышления руководителя тесно связана с его должностным рангом и определяется тем, над какими проблемами он работает и какими категориями в соответствии со своей должностью мыслит: одна из основных психологических трудностей нового руководителя, назначенного на должность, - это приведение масштабов своего мышления в соответствии с новым рангом должности. Степень легкости и эффективности перестройки прежнего масштаба мышления говорит о способности личности к управленческой деятельности. Чем способней руководитель, тем ему легче изменить масштаб своего мышления, а чем он сильнее, тем лучше сумеет реализовать свои способности. Сильный руководитель творчески подходит к распоряжениям вышестоящего начальства, и если он не согласен с ним, то свои контраргументы тщательно обосновывает. Умение обеспечить положительную саморегуляцию управленческой системы имеет очень важное значение. Руководителю предоставлено право решать вопросы подбора и расстановки кадров в своем подразделении. Эффективность этих решений находится в прямой зависимости от управленческих способностей руководителя. Сильный руководитель подбирает сильных подчиненных, слабый руководитель - слабых. В первом случае можно говорить о положительной, во втором - об отрицательной саморегуляции управленческой системы. Получается, что вред от слабого руководителя двойной: прямой, от малой эффективности его управленческой деятельности и косвенный, связанный с отрицательной саморегуляцией.

Личность руководителя можно представить в виде трех групп характеристик, которые составляют: биографические характеристики, способности и черты личности.

Биографические характеристики. К ним относятся:

1.Возраст руководителя. Проблема возрастного предела для управленческих работников высокого ранга, а также вопросы возрастного оптимума для менеджеров в тех или иных видах профессиональной деятельности существуют достаточно давно. Так, проводя анализ материалов собранных Т. Коно, средний возраст президентов крупных японских компаний составляет 63,5 года, их американские коллеги несколько моложе - 59 лет. Однако не следует думать, что только зрелый возраст (а значит и опыт) дает право его владельцу рассчитывать на высокий пост. История показывает, что у начала создания крупнейших компаний стояли очень молодые люди. А. Морите, основателю и многолетнему руководителю всемирно известной «Сони корпорейшн», в день учреждения фирмы было всего 25 лет. И таких примеров немало.

Таким образом, возраст руководителя не может быть ни преимуществом, ни помехой для того, чтобы эффективно управлять. Зависимость между возрастом и эффективностью руководства так и остается не определенной.

2. Пол руководителя. Данная характеристика привлекает в последнее время все большее внимание со стороны исследователей, которые пытаются объяснить различие между мужским и женским поведением в роли руководителя. Особый интерес и множество публикаций в различных изданиях посвящены модели женского поведения. Это объясняется тем, что в жизни современного общества трудно найти область, в которой женщина не играла бы важной, если даже не главной роли. Женщины занимают посты президента, премьер министра, руководителя крупной политической партии, дипломата, бизнесмена и даже министра обороны.

Но исследователи отмечают, что в отдельных видах деятельности, требующих от участвующих в них людей значительной речевой активности, женщины в присутствии мужчин ведут себя робко. Поэтому женщины реже становятся лидерами и проявляют малую склонность, чем мужчины добиваться этой роли. Это объясняется тем, что мужчины обладают большей компетентностью в решении групповых задач, а так же их стремлением обладать преимуществом в группе. Особое значение имеет наличие определенного стандарта поведения принятого в обществе. От исполнителя мужской роли ожидают и соответствующее поведение. А женщинам, для того чтобы к ним относились, как к достойным руководителям приходится доказывать свои способности и присущие им деловые качества.

Исследователи так же определили еще одно существенное различие между мужчинами и женщинами менеджерами, а именно, большой интерес женщин к отношениям между людьми. Женщины превосходят мужчин в демократичности руководства, а, следовательно, и в степени ориентации на человеческие отношения. Но, пока нельзя с уверенностью утверждать, кто более эффективен в должности руководителя: мужчина или женщина. Слишком невысок процент женщин - руководителей по - сравнению с представительством на этом посту сильной половины человечества.

3. Социально-экономический статус и образование. Данные характеристики очень важны для руководителя. Эффективный руководитель должен обладать разнообразными знаниями в области управления и бизнеса, специальных наук, связанных с деятельностью компании, иностранными языками. В настоящее время руководители стремятся овладевать не только специальными знаниями, но и экономическими, юридическими. В нашей стране повысилась необходимость у руководителей в знании иностранных языков. Этому способствовало сотрудничество многих предприятий с аналогичными иностранными организациями. И руководитель как лицо организации должен в совершенстве обладать хотя бы одним общепринятым английским языком. Повысился интерес у руководителей и к психологическим вопросам управления. Многие из них проходят обучение и стажировку в престижных западных школах бизнеса.

Социально-экономический статус человека способен оказать значительное влияние на развитие менеджерской карьеры.

Следующей составляющей личности руководителя являются способности. Все способности можно разделить на общие (к ним относятся интеллект) и специфические (знания, умения и т.п.). Наибольшее влияние на эффективность руководства оказывают общие способности, то есть интеллект. Еще в 60-е годы американский индустриальный психолог Е. Гизели, обследуя группы менеджеров, пришел к выводу, что отношение между интеллектом и эффективностью руководства носит криволинейный характер. Это значит, что наиболее эффективными оказываются менеджеры не с очень высокими или низкими показателями интеллекта, а имеющие средний уровень. Но все эти данные не являются каким-то стандартом для интеллектуального потенциала. Какой-то конкретный эффективный руководитель может иметь достаточно низкие результаты по проведенному тесту интеллекта.

Более поздние исследования, проведенные Ф. Фидлером и А. Лейстером, показали, что на взаимосвязь между интеллектом и эффективностью работы оказывают воздействие и другие факторы. К ним относятся: мотивация и опыт руководителя, а так же его отношения с вышестоящим руководством и подчиненными. Особенно важен “практический интеллект” руководителя, позволяющий сочетать благоприятную расстановку сил, правильное использование мотивации при решении задач в работе организации, и вызывать, благодаря действию механизмов перцепции, у подчиненных образ, формирующий положительное восприятие своей личности, и, как следствие, создавая предпосылки эффективного выполнения самых сложных задач.

Влияние ценностей различно, в большинстве случаев оно носит опосредованный характер и на операционально-функциональном уровне значительно меньше, чем, например, на мотивационном, поскольку именно мотивы, смыслы, стиль управленческой деятельности подвержены наибольшему влиянию. [27 – с.20-25].

Согласно исследованиям Р.Б. Гительхамера и Субботина Ю.П., личность руководителя и, как следствие, особенности стиля руководства, оцениваются подчиненными в зависимости от таких существенных детерминант субъективного восприятия, как социально-демографические характеристики руководителей (возраст, пол, стаж совместной работы с руководителем), менее значимыми являются такие характеристики, как образование и квалификация. При этом коллектив является социально-перцептивной группой, в которой индивидуальные решения корректируются в соответствии с групповыми установками и установками восприятия наиболее референтных челнов трудового коллектива [8 – с.83-93]. Основанием для построения модели исследования послужило мнение П.К. Анохина о том, что «принятие решения опосредовано очень сложным процессом «примерки» жизненного опыта к данной ситуации», и далее – «на стадии восприятия и оценивания расцениваются, сопоставляются опыт, мотивация и обстановка — и все это предопределяет конкретное решение» [1, с.17]. Отдельные объективно заданные свойства руководителя могут быть искажены в восприятии группой в целом и отдельными подгруппами. Ориентировочное ожидание оценки, в свою очередь, позволит руководителю эффективнее адаптироваться к группе и использовать оптимальный стиль руководства. Было проведено ранжирование наиболее привлекательных индивидуально-психологических особенностей руководителя: справедливость, техническая грамотность, стремление к повышению своего профессионального уровня, защита интересов коллектива, дисциплинированность, умение привлечь людей, юмор, подтянутость, рассудительность, оперативность, опрятность, требовательность, гуманность, культурность, оптимизм, настойчивость, доброта, порядочность, деловитость, уравновешенность, скромность, чувство ответственности за работу коллектива, стремление к росту по службе. Причем, первые шесть рангов, как оказалось, на 82% определяют результат восприятия личности руководителя и стиля руководства подчиненными [8, с.83-93].

По мнению А.В. Решетникова, В.И. Шамшурина, Н.Г. Шамшуриной, истинные лидеры, даже самые различные по материальным условиям жизни, социокультурным предпосылкам, принадлежат, тем не менее, к единому нравственно-мировоззренческому генотипу личностей. Суть этого генотипа – суровая моральная дисциплина; основные категории – правдивость, честь, самоуважение и заинтересованное отношение к судьбе своего народа и родине. Методы – изучение всего лучшего в мировой практике, органическое усвоение и приспособление к условиям своей страны и последующее усовершенствование [24, с.58-63]. Удачливый предприниматель любого ранга, уровня и профиля деятельности (политика, бизнес, т.д.): не создает бюрократию для управления бюрократией, расходы на содержание администрации не должны превышать доходы организации; не занимается бесперспективной управленческой деятельностью и не ограничивает творческую активность; защищает каждого сотрудника от злоупотреблений и некомпетентного вмешательства подчиненного ему среднего и нижнего уровней руководства, к примеру, фирмы; контролирует не людей и оборудование, а то, как заботятся о людях и осуществляют ремонт оборудования ответственные за это в его организации должностные лица; корректирует и адаптирует под структуру организации ее стратегию и, наоборот, согласует последнюю с возможностями и ресурсами организации (интеллектуальными, технологическими, сырьевыми, кадровыми и т.д.); готов разделять не только доходы, но и расходы организации, что, особенно в кризисные периоды, повышает доверие к руководству, консолидирует организацию перед лицом внешних и внутренних угроз и делает бизнес успешным; сосредоточивает акцент на реальной, а не виртуальной экономике; постоянно ищет сильные мотивации для идейной и материальной заинтересованности персонала организации всех уровней — и руководителей и исполнителей – в постоянном оживлении и развитии деятельности своей организации; постоянно повышает качество работы сотрудников и ориентирует ее на потребителя [24, с.58-63.

В.А. Толочек [30, с.121-124] было сделано предположение, что структуру управленческой системы должны определять иерархия руководящих ступеней и основные (прежде всего функциональные) связи между реальными субъектами, занимающими подобные должности. Речь может идти о совокупности неформальных межличностных отношений, социальных норм, типичных «джентльменских соглашениях», предопределенных социальной средой, конкретной ситуацией и индивидуальными особенностями человека.

Характер информирования руководителя оказывает непосредственное воздействие на формирование профессионального общения. Личностные особенности руководителя оказывают также очень большое воздействие на характер общения руководителя с работниками. Адекватные представления руководителя о том, что происходит в группах, каков их психологический климат, как развиваются отношения между членами группы, все это делает его информированным о состоянии взаимоотношений между людьми, что позволяет вовремя производить корректировку образа и воздействовать на подчиненных.

Действия руководителя как основного субъекта управления преломляются через работу персонала, где основными объектами управляющих воздействий считаются отдельные работники, малые (рабочие) группы и организация в целом. [32, с.45]

На рисунке 1 схематически изображен процесс воздействия руководителя посредством общения на малые группы.

Влияние руководителя на персонал

Рис. 1. Достижение организационных целей через воздействия руководителей на персонал при правильном общении с подчиненными

Социальная ответственность руководителя соотносится с практикой стиля руководства. В социальной психологии известны авторитарный (автократический), демократический и либеральный (попустительский) стили руководства. [18, с.173]

В зависимости от конкретных управленческих ситуаций, а также личностных особенностей формальные лидеры выбирают свой стиль руководства. Возможно также варьирование этих стилей. Например, в жестко структурированной группе, "центрированной" на руководителе, ее участники нуждаются в помощи руководителя, который не только решает управленческие задачи, гасит конфликты, но и правильно осуществляет общение с подчиненными, соблюдая выполнение неписаных правил социально ответственного поведения. Управленческая практика свидетельствует, что большинство руководителей используют промежуточный стиль между авторитарным и попустительским, сохраняя при этом высокий уровень социальной ответственности. [25, с. 256]

Таким образом, личностные качества руководителя оказывают огромное воздействие на формирование его образа у подчиненных. Истинные руководители-лидеры, даже самые различные по материальным условиям жизни, социокультурным предпосылкам, принадлежат, тем не менее, к единому нравственно-мировоззренческому генотипу личностей. Суть этого генотипа – суровая моральная дисциплина; основные категории – правдивость, честь, самоуважение и заинтересованное отношение к судьбе своего народа и родине (частный случай – к судьбе организации), руководитель должен владеть коммуникативными потоками и иметь адекватные представления о том, что происходит в группах, уметь корректировать отношение подчиненных, вырабатывать свой индивидуальный стиль управления, обусловленный целями и задачами организации и посредством воздействия на подчиненных через психологический механизм ошибки атрибуции, который, однако, может ситуативно изменяться, и в ряде случаев взаимосвязан с личными качествами подчиненных.

Суммируя вышесказанное, кратко можно сформулировать суть механизма восприятия руководителя подчиненными:

Восприятие руководителя происходит благодаря существованию фундаментальной ошибки атрибуции – склонности людей приписывать причины поведения личностным факторам, недооценивая значимость внешней ситуации. В системе отношений руководитель-подчиненный ошибки восприятия могут приводить к преувеличению или приуменьшению выраженности социально значимых или профессионально значимых личностных качеств. Однако существует также и точка зрения, что во многом образ руководителя связан с ситуационным его восприятием.

Важное значение в личности руководителя играет способность корректировать собственное поведение, использовать уроки негативного опыта в целях предотвращения повторения подобных ситуаций.

# Список литературы

1. Анохин П.К. Проблемы принятия решения в психологии и физиологии// Проблемы принятия решения – М., 1976, с.17

2. Берестова Л.И. Социально-психологическая компетентность как профессиональная компетентность руководителя. Дисс. канд.психол.наук. – М., 1994.

3. Бодалев А.А. Психология общения. -М.,1996

4. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. - 2 - е изд. - М.: ИНФРА - М, 2007. - 295с.

5. Брудный А.А. К теории коммуникативного воздействия //Теоретические и мето- дологические проблемы социальной психологии. М., 1977.

6. Бурлачук Л.Ф., Коржова Е.Ю. Психология жизненных ситуаций. – М.: Российское педагогическое агентство, 1998. – 263 с.

7. Гаврилова Т.А. Эмпатия как специфический способ познания человека человеком // Теоретические и прикладные проблемы психологии познания людьми друг друга. Краснодар, 1975.

8. Гительмахер Р.Б., Субботин Ю.П. Системная модель восприятия руководителя исполнителями // Социологические исследования – 1992 – № 7 – с.83-93

9. Гришина Н.В. Психология социальных ситуаций // Психология социальных ситуаций / Под ред. Н.В. Гришиной. – СПб.: Питер, 2001. – С. 8–27.

10. Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н Технологии командообразования Издательство: Аспект Пресс, 2008 г.- 320 стр.

11. Зазыкин В.Г., Чернышев А.П. Менеджер: психологические секреты профессии – М.: ЦИТП, 1992. – 168с

12. Занковский А.Н. Организационная психология – М.: Флинта МПСИ, 2000. – 647с.

13. Карпов А.В. Психология менеджмента. М.: Гардарики, 1999 – 584с

14. Келли Г. Процесс каузальной атрибуции. В кн. “Современная зарубежная социальная психология (Тексты)”. Под ред. Андреевой Г. М., Богомоловой Н. Н., Петровской М. 1984.

15. Методика личностного дифференциала (вариант, адаптированный в НИИ им. В.М. Бехтерева) / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М., 2002. C.20-21

16. Никифорова Наталья Александровна Формальный статус руководителя как детерминанта восприятия его подчиненными. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук. Иваново 1998

17. Мясищев В.Н. Понятие личности в аспектах нормы и патологии // Психология отношений – Москва – Воронеж, 1995

18.Орбан-Лембрик Л.Э. Социальная психология. К.: 2003 – с279

19. Организационная психология. Под ред. Г.В. Суходольского. Х.: 2004. – 256с.

20. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во «Речь», 2002.-298 стр.

21. Практическая психодиагностика: методики и тесты // Под ред. Д.Я. Райгородского. – Самара: Издательский дом «БАХРАХ», 1998. – 672 с.

22. Психология. Словарь /Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. 2 изд. М.: Политиздат, 1990.

23. Рабочая книга практического психолога / Под ред. А.А. Бодалева, А.А. Деркача, Л.Г. Лаптева. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2003.

24. Решетников А.В., Шамшурин В.И., Шамшурина Н.Г. Социально-исторический портрет лидера организации // Социологические исследования – 2001 – № 10 – с.58-63

25. Розанова В. А. Психология управления. Учебное пособие —М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез". - 1999. - 352 с.

26. Рубинштейн С. Л. Принципы и пути развития психологии. М,, 1959. С. 180.

27. Синягин Ю.В. В контексте личных и профессиональных качеств // Директор школы – 2000 – № 6 – с.20-25

# 28. Социальная психология. Учебное пособие для вузов. Под редакцией Журавлева А.Л. М.: ПЕР СЭ, 2002. - 351с.

29. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. Ростов н/Д: Феникс, 2005. — 416 с

30. Толочек В.А. Триада управления и стиль руководства // Социологические исследования – 1992 – № 1 – с.121-124 Социальная психология

31. Хьел Л., Зиглер Д. Теории личности – СПб.: Питер, 2001. – 608с.

32. Яккока Ли. Карьера менеджера. – М.: Прогресс