

УДК 159.9.072

Соснюк О. П.,

кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри соціальної психології,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
E-mail: oleh.sosniuk@gmail.com

Остапенко І. В.,

кандидат психологічних наук,
науковий співробітник лабораторії
психології політичної поведінки молоді,
Інститут соціальної та політичної
психології НАПН України
E-mail: ostapenko.iryna.vit@gmail.com

ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТИПОВИХ ПРОБЛЕМНИХ СИТУАЦІЙ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ УПРАВЛІНЦІВ

Стаття присвячена дослідженню проблемних ситуацій, які виникають у системі професійної взаємодії управлінців. Авторами описано процедуру емпіричного дослідження та наведено методику глибинного експертного інтерв'ю. Авторами визначено чотири типи проблемних ситуацій, які виникають у системі професійної взаємодії управлінців: 1) ситуації, пов'язані з проблемами кооперації; 2) ситуації, викликані проблемами комунікації; 3) ситуації, пов'язані з особистісними проблемами; 4) ситуації, що виникають внаслідок проблем професійної компетентності. Авторами конкретизовано особливості прояву цих проблемних ситуацій в різних підсистемах професійної взаємодії управлінців, наведено перелік ілюстрацій типових ситуацій. Окреслено перспективи використання результатів дослідження в практичній діяльності (тренінг, консалтинг) психолога.

Ключові слова: система професійної взаємодії управлінців, глибинне експертне інтерв'ю, репертуарні решітки, типи проблемних ситуацій.

The article is devoted to the research of problem situations, which arise in the system of professional interaction of managers. The authors have described the procedure of empirical research and point the technique of in-depth expert interview. The authors have defined four types of problem

situations, which arise in the system of professional interaction of managers: 1) situations caused by communication problems; 2) situations caused by cooperation problems; 3) situations related to personal problems; 4) situations arising from problems of professional competence. The authors have specified the peculiarities of the manifestation of these problem situations in different subsystems of managers' professional interaction and have presented a list of illustrations of typical situations. The authors have outlined the prospects for using the results of research in the field of education and practical activities (training, consulting) of a psychologist.

Key words: *system of professional interaction of managers, in-depth expert interview, repertory grid, types of problem situations.*

Постановка проблеми. Вдосконалення практики управління є одним з актуальних завдань, що стоїть перед сучасною психологічною наукою. Вирішення цього завдання неможливе без використання нових підходів та методів до організаційної діагностики, які б дозволяли якомога точніше виявляти проблемні ситуації у професійній взаємодії управлінців та пропонувати ефективні методи та способи усунення негативних наслідків таких ситуацій. Певний досвід, накопичений дослідниками в цій сфері, дозволяє досить успішно знаходити варіанти можливих рішень, спираючись на досягнення теорії та практики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість науковців та консультантів з питань управління (М. Кубр, Т. Е. Мінякова, С. Р. Філонович) дотримується так званого «класичного» підходу при визначенні типових проблем. Для цього вони використовують такі критерії як: місце виникнення проблем; локалізація проблем в структурі організації; важливість, значущість та вплив на організацію; ресурси, які витрачаються на вирішення проблем; періодичність виникнення проблем; ступінь впливу на вирішення інших проблем; пріоритетність у розв'язанні проблем [5; 19; 21].

Незважаючи на популярність класичного підходу, дослідниками активно пропонуються альтернативні концепції. Так, наприклад, А. І. Пригожин пропонує ідентифікувати управлінські проблеми з позицій «клінічного підходу», який передбачає діагностику двох типів управлінських патологій (патології побудови організацій та патології прийняття рішень) [10]. Інший альтернативний варіант пропонує І. Адісес, який вважає, що в процесі діагностики управлінських проблем варто відштовхуватись від динаміки розвитку організації, яку він визначає як її життєвий цикл [1]. Кожному періоду життєвого циклу організації властиві особливі кризи, які визначають зміст управлінських проблем і виступають орієнтиром для їх ідентифікації.

Звісно, кожен з розглянутих підходів має низку очевидних переваг, що власне і визначає їх популярність у професійному середовищі. Однак у них є спільний недолік. При визначенні управлінських проблем точкою відліку є організація, а не суб'єкти, які в ній працюють. Тому певні проблемні ситуації, які виникають у системі професійної взаємодії управлінців, залишаються поза увагою дослідників.

Мета статті полягає у розкритті особливостей застосування методики глибинного експертного інтерв'ю в процесі організаційної діагностики для визначення типових проблемних ситуацій у професійній взаємодії управлінців та пошуку нових способів активізації рефлексії управлінців в умовах психологічного тренінгу.

Виклад основного матеріалу. Для визначення проблемних ситуацій в професійній взаємодії, які потенційно можуть виступати предметом рефлексії для управлінців, нами використовувався *метод глибинних експертних інтерв'ю*.

При розробці дослідницької процедури нами враховувались методологічні напрацювання С. Белановського [2], Р. Мертонна, М. Фіске, П. Кендалла [3], В. Ядова [12] та власний досвід [6; 13; 14] щодо використання даного методу в дослідницькій практиці.

Методика глибинного експертного інтерв'ю. Структура інтерв'ю складається зі вступу, 2-х основних дослідницьких блоків та заключної частини.

Вступ. *Основна мета* – встановлення контакту та отримання загальної інформації для подальшої розмови. На цій стадії передбачалось з'ясування імені, віку, посади, стажу роботи на управлінських посадах, галузевої приналежності та форми власності організації (компанії, підприємства), відомості про особисті досягнення під час роботи на управлінських посадах. Психологічний зміст цього блоку орієнтований на встановлення довірливих стосунків, створення сприятливого клімату для проведення дослідження та формування в обстежуваних настанови на співпрацю.

Перший основний дослідницький блок – виявлення проблемних ситуацій. Основна мета – визначення типових проблемних ситуацій в професійній взаємодії управлінців.

Нижче наведено перелік базових питань та завдань даного блоку, спрямованих на виявлення проблемних ситуацій.

Загальна характеристика професійної взаємодії. Як би Ви могли охарактеризувати особливості професійної взаємодії та міжособистісні взаємини у Вашій організації? У чому специфіка цих взаємин? Розкажіть про це якомога детальніше.

Проблемні ситуації в підсистемі «менеджер – підлеглі». Давайте спробуємо окреслити основні «проблемні» точки у взаємодії менеджерів з підлеглими: що це за ситуації? (Записуються на бланку) Як вони (ситуації) впливають на діяльність організації, розвиток бізнесу підприємства (компанії)? Які, на Вашу думку, існують способи оптимізації (покращення) взаємин між менеджерами та підлеглими? Що буде сприяти цьому? Чому? Що може стати перепорою для цього? Чому?

Проблемні ситуації в підсистемі «менеджер – бізнес-партнери». А тепер давайте спробуємо окреслити основні «проблемні» точки у взаємодії менеджерів з бізнес-партнерами: що це за ситуації? (Записуються на бланку) Як вони (ситуації) впливають на діяльність організації, розвиток бізнесу підприємства (компанії)? Які, на Вашу думку, існують способи оптимізації (покращення) взаємин між менеджерами та бізнес-партнерами? Що буде сприяти цьому? Чому? Що може стати перепорою для цього? Чому?

Проблемні ситуації в підсистемі «менеджер – інші менеджери». А що Ви можете сказати про особливості взаємодії з іншими менеджерами, які працюють в одній організації (компанії) з Вами? Які основні «проблемні» точки можна окреслити у взаємодії з колегами? Що це за ситуації? (Записуються на бланку) Як вони (ситуації) впливають на діяльність організації, розвиток бізнесу підприємства (компанії)? Які, на Вашу думку, існують способи оптимізації (покращення) взаємин серед управлінців (менеджерів) у Вашій організації (компанії)? Що буде сприяти цьому? Чому? Що може стати перепорою для цього? Чому?

Проблемні ситуації в підсистемі «власник – менеджер». Як би Ви могли охарактеризувати взаємини менеджерів з власниками бізнесу? Як Ви вважаєте, чи є відмінності у взаєминах «власник – менеджер» для підприємств різних форм власності? В чому це виявляється? Які, на Вашу думку, існують способи оптимізації взаємин власників та менеджерів? Ваш прогноз: як можуть розвиватися взаємини між власником та менеджерами у Вашій організації в перспективі? Чому? Що буде сприяти такому розвитку? Чому? Що може стати перепорою для цього? Чому?

Другий основний дослідницький блок – визначення найбільш значущих проблемних ситуацій в різних підсистемах професійної взаємодії управлінців. Основна мета – визначення частоти прояву виявлених проблемних ситуацій в системі професійної взаємодії управлінців та міри їх впливу на діяльність обстежуваних та організації, підприємства (компанії) в цілому.

Для цього нами використовувався метод рангових репертуарних решіток. Відповідно, ця частина дослідження проходила у форматі реп-інтерв'ю.

Методологічним підґрунтям для застосування даного методу виступили праці Ф. Салмон [22], Ф. Франселли та Д. Банністера [20], В. Стюарт [23]. Також при розробці процедури дослідження для цього блоку ми використовували власні напрацювання у проведенні психо-семантичних досліджень з менеджерами та управлінцями, відображені в наших попередніх працях [8; 9; 13; 18].

Процедура створення рангової репертуарної решітки починається з визначення елементів. Для цього досліджуваним пропонувалось назвати по 1–2 особи з кожної підсистеми професійної взаємодії, стосунки з якими вони вважають найбільш успішними та ефективними. Потім досліджуваним пропонувалось назвати по 1–2 особи з кожної підсистеми професійної взаємодії, стосунки з якими вони вважають найменш успішними та ефективними. Всі названі особи записувались на окремі картки. При цьому припускалась можливість за бажанням досліджуваного записувати названих осіб у закодованому вигляді. Таким чином, формувался набір елементів рангової репертуарної решітки.

В якості конструктів було обрано проблемні ситуації з різних підсистем професійної взаємодії. Для цього використовувався перелік ситуацій, сформований та записаний за результатами першого основного блоку інтерв'ю. Обстежуваним пропонувалось ще раз переглянути цей перелік і визначити найбільш значущі ситуації, які найчастіше зустрічаються в їхній професійній взаємодії. При цьому кожний досліджуваний мав можливість розширити перелік ситуацій, збільшуючи таким чином кількість конструктів у решітці. Всі ситуації також записувались на окремі картки. Таким чином, формувался набір конструктів рангової репертуарної решітки.

Процедура складання рангової репертуарної решітки передбачала послідовне виконання наступних діагностичних операцій.

Перед обстежуваним викладались картки з назвами елементів (названих раніше осіб, з якими вони з різною мірою успішності вступають у професійну взаємодію) і картка з першим конструктом (певною проблемною ситуацією). Після цього дослідник звертався до обстежуваного з проханням назвати елемент, взаємодія з яким найкраще описується цим конструктом. Після цього названий елемент прибирався зі столу і процедура повторювалась для тих елементів, що залишилися, доти, поки на столі не залишалася одна картка.

Таким чином для всіх елементів з'ясовувалось ранг відносно першого конструкту (певної проблемної ситуації). Після цього процедура продовжувалась за аналогічною схемою для інших конструктів (проблемних ситуацій). У підсумку отримувалась матриця, в якій були

представлені ранги елементів (осіб з системи професійної взаємодії) відносно конструктів (проблемних ситуацій).

Заповнена матриця обговорювалась з досліджуванним. У процесі бесіди з'ясовувалось те, яким чином вони впливають на професійну діяльність досліджуваного управлінця та організації, а також уточнювались можливі причини виникнення тих чи інших проблемних ситуацій у професійній взаємодії з певними особами.

Аналіз результатів, отриманих в такий спосіб, дозволяв визначити найбільш значущі проблемні ситуації в різних підсистемах професійної взаємодії управлінців та міру їх впливу на діяльність обстежуваних та організації, підприємства (компанії) в цілому.

Заклучна частина. *Основна мета* – контроль за ходом дослідницької процедури (контрольне запитання: Як ви вважаєте, скільки часу тривала наша розмова? Якщо менше чи близько до реального часу, контакт з обстежуваним оцінювався позитивно).

Додатково визначались міра готовності обстежуваних до участі в подальших емпіричних дослідженнях, а також їх зацікавленість взяти участь у спеціалізованих тренінгах для управлінців, побажання щодо змісту та організації тренінгів.

У подальшому на основі аналізу виявлених ситуацій нами здійснювався добір ігрових вправ та кейсів для розробки спеціалізованих програм психологічних тренінгів.

Вибірка. У дослідженні брали участь лінійні менеджери, менеджери середньої ланки та управлінці вищої керівної ланки компаній приватної форми власності та державних організацій, розташованих у м. Київ.

Загальна кількість вибірки складає 144 особи (з них 80 – чоловіки, 64 – жінки). Вибірка квотувалась за стажем роботи, статтю, формою власності та галузевою приналежністю організації (підприємства, компанії).

Аналіз результатів емпіричного дослідження. Аналіз результатів експертних інтерв'ю дозволив виявити чотири типи проблемних ситуацій, які виникають в різних підсистемах професійної взаємодії управлінців.

До *першого типу проблемних ситуацій* експертами було віднесено ситуації, які виникають внаслідок: 1) проблем, пов'язаних з неузгодженістю дій між суб'єктами взаємодії через недостатню координацію; 2) проблем, пов'язаних з прийняттям рішень суб'єктами взаємодії; 3) проблем, пов'язаних з розподілом відповідальності між суб'єктами взаємодії; 4) проблем, пов'язаних з недостатньою лояльністю суб'єктів взаємодії.

Ситуації, які ілюструють проблеми в різних підсистемах взаємодії, наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Типові ситуації, пов'язані з проблемами кооперації

Типові проблемні ситуації		Індикатори проблемних ситуацій в різних підсистемах взаємодії			
		«менеджер – підлеглі»	«менеджер – бізнес-партнери»	«менеджер – інші менеджери»	«менеджер – власник»
Проблемні ситуації у професійній взаємодії	Неузгодженість дій через недостатню координацію	Небажання менеджерів координувати дії з підлеглими, що впливає на досягнення спільних цілей	Небажання координувати дії з партнерами, що впливає на ефективність співробітництва	Небажання координувати співпрацю з іншими менеджерами, прагнення діяти автономно	Неузгодженість тактичних та стратегічних дій власників та менеджерів
	Проблеми з прийняттям рішень	Прагнення менеджерів директивно нав'язувати власні рішення	Нав'язування партнерам власних рішень без врахування їх інтересів	Відмова від колегіального прийняття рішень	Обмеження власниками свободи прийняття рішень менеджерів, саботаж менеджерами реалізації рішень власників
	Проблеми з розподілом відповідальності між суб'єктами взаємодії	Страх відповідальності у підлеглих («психологія виконавця»)	Перекладання відповідальності за негативні результати на партнерів	Перекладання відповідальності за не-успішні дії на колег	Безвідповідальність менеджерів перед власниками, перекладання власниками відповідальності на менеджерів без надання повноважень
	Недостатня лояльність суб'єктів взаємодії	Відсутність лояльності підлеглих до керівництва через орієнтацію менеджерів на родинні та дружні зв'язки в кадрових питаннях	Встановлення контактів з конкурентами «за спиною» партнерів без їх інформування	Орієнтація менеджерів на особисті зв'язки у взаємодії з колегами замість ділових	Відсутність лояльності менеджерів до компанії через орієнтацію власників на родинні та дружні зв'язки при розподілі керівних посад

Змістовний аналіз цих ситуацій дозволяє кваліфікувати *перший тип* як *ситуації, пов'язані з проблемами кооперації* у професійній взаємодії управлінців. З нашої точки зору, усунення негативних наслідків таких ситуацій та проблем можливе завдяки розвитку навичок та вмій проектування взаємодії, координації дій учасників взаємодії, розробки та впровадження програм оптимізації спільної діяльності, тобто, за рахунок розвитку кооперативної рефлексії.

До *другого типу проблемних ситуацій* експертами було віднесено ситуації, які виникають внаслідок: 1) проблем непорозуміння між суб'єктами взаємодії; 2) проблем, пов'язаних з порушенням суб'єктами взаємодії етики ділового спілкування; 3) проблем, пов'язаних з самоізоляцією менеджерів у взаємодії; 4) проблем, пов'язаних з недовірою суб'єктів взаємодії один до одного; 5) проблем, які виникають внаслідок спотвореного зворотного зв'язку між суб'єктами взаємодії; 6) проблем, викликаних неадекватністю комунікативної позиції; 7) проблем, викликаних демотивуючим стилем керівників у взаємодії. Ситуації, які ілюструють ці проблеми в різних підсистемах взаємодії наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Типові ситуації, пов'язані з проблемами комунікації

Типові проблемні ситуації		Індикатори проблемних ситуацій в різних підсистемах взаємодії			
		«менеджер – підлеглий»	«менеджер – бізнес-партнери»	«менеджер – інші менеджери»	«менеджер – власник»
Проблемні ситуації у професійній взаємодії	Проблеми непорозуміння	Нерозуміння підлеглими завдань менеджерів, нерозуміння ініціатив підлеглих менеджерами	Нерозуміння партнерами бізнес-проблем один одного, складності у донесенні власної позиції	Нерозуміння позицій та ідей колег, складності у аргументації власної позиції	Нерозуміння власниками функціонування бізнес-моделей, нерозуміння менеджерами планів власників
	Порушення етики ділового спілкування	Втручання менеджерів в операційну діяльність керівників нижчої ланки, підрив їх авторитету	Втручання в діяльність партнерів та їх підлеглих, підрив їх авторитету	Втручання в діяльність колег та їх підлеглих, підрив їх авторитету	Втручання власників в операційну діяльність менеджерів та підрив їх авторитету
	Самоізоляція менеджерів у взаємодії	Закритість, небажання спілкуватись, ігнорування пропозицій підлеглих	Закритість у спілкуванні з партнерами, ігнорування їх досвіду	Закритість у спілкуванні з колегами, ігнорування їх досвіду	Уникнення діалогу, ігнорування власниками ідей менеджерів

Проблемні ситуації у професійній взаємодії	Недовіра у взаємостосунках	Тотальний контроль дій підлеглих, надмірна вимогливість керівників, безініціативність підлеглих	Надмірна обережність у контактах з партнерами, уповільнення процесу прийняття спільних рішень	Приховування інформації від колег, орієнтація на одноосібне спілкування з власниками	Недовіра менеджерам через ризики шахрайства, недовіра власникам через невиконання зобов'язань
	Спотворений зворотний зв'язок	Заангажованість менеджерів при виборі комунікаційних каналів у взаємодії з підлеглими (орієнтація тільки на лояльних)	Заангажованість менеджерів при виборі каналів комунікації з партнерами (орієнтація тільки на позитиві зовнішні оцінки)	Заангажованість менеджерів при виборі каналів комунікації у взаємодії з колегами (орієнтація тільки на позитиві зовнішні оцінки)	Заангажованість власників при виборі комунікаційних каналів у взаємодії з менеджерами (орієнтація тільки на лояльних)
	Неадекватність комунікативної позиції	Невідповідність вибору комунікативної позиції менеджера змісту ситуації взаємодії з підлеглими (побудова відносин з позиції сили)	Невідповідність вибору комунікативної позиції менеджера змісту ситуації взаємодії з партнерами (прагнення нав'язати власні правила)	Невідповідність вибору комунікативної позиції менеджера змісту ситуації взаємодії з колегами (абсолютизація власної точки зору)	Невідповідність вибору комунікативної позиції менеджера змісту взаємодії з власниками, неготовність власника сприймати менеджера як незалежного
	Демотивуючий стиль взаємодії	Домінування репресивної культури управління у менеджерів (кількість покарань перевищує кількість заохочень)	Блокування співробітництва та формалізація взаємодії з партнерами	Блокування співробітництва і штучна стимуляція конкуренції у взаємодії з колегами	Домінування репресивної культури управління в діяльності власників (кількість покарань перевищує кількість заохочень)

Змістовний аналіз цих ситуацій дозволяє кваліфікувати *другий тип* як *ситуації, пов'язані з проблемами комунікації* у професійній взаємодії управлінців.

З нашої точки зору, усунення негативних наслідків таких ситуацій та проблем можливе завдяки розвитку комунікативних навичок та вмінь, самодіагностики у сфері ділового спілкування, підвищення точності самосприйняття та сприймання партнерів по взаємодії, все-

бічного переосмислення власного комунікаційного досвіду, тобто, за рахунок розвитку комунікативної рефлексії.

До **третього типу проблем** експертами було віднесено ситуації, які виникають внаслідок: 1) проблем, пов'язаних з неадекватністю самооцінки суб'єктів взаємодії (насамперед, топ-менеджерів та власників); 2) проблем, пов'язаних з недостатньою емоційною саморегуляцією менеджерів у взаємодії; 3) проблем, пов'язаних з домінуванням егоїстичних інтересів у суб'єктів взаємодії; 4) проблем, викликаних відсутністю кар'єрної мотивації у суб'єктів взаємодії. Ситуації, які ілюструють ці проблеми в різних підсистемах взаємодії, представлені в таблиці 3.

Таблиця 3

Типові ситуації, пов'язані з особистісними проблемами управлінців

Типові проблемні ситуації		Індикатори проблемних ситуацій в різних підсистемах взаємодії			
		«менеджер – підлеглих»	«менеджер – бізнес-партнери»	«менеджер – інші менеджери»	«менеджер – власник»
Проблемні ситуації у професійній взаємодії	Неадекватна самооцінка	Переоцінка власних можливостей, недооцінка пропозицій підлеглих	Переоцінка власного досвіду, недооцінка пропозицій партнерів	Переоцінка власних ідей та пропозицій, недооцінка ідей та пропозицій колег	Переоцінка власниками своїх можливостей, недооцінка ідей менеджерів
	Недостатня емоційна саморегуляція	Нездатність контролювати власні емоції у взаємодії з підлеглими	Нездатність контролювати власні емоції у взаємодії з партнерами	Нездатність контролювати власні емоції у взаємодії з колегами	Недостатній контроль та стресостійкість у взаємодії з власниками
	Домінування егоїстичних інтересів	Домінування особистих інтересів над службовими у взаємодії з підлеглими, замкненість на виконанні тільки власних завдань	Домінування особистих відносин над діловими у взаємодії з партнерами	Несумісність особистих цілей менеджерів з цілями та завданнями колег, ігнорування командної співпраці	Несумісність особистих інтересів менеджерів з цілями організації, руйнування цілісності діяльності організації
	Відсутність кар'єрної мотивації	Обмеженість можливостей кар'єрного зростання підлеглих, відсутність системи внутрішнього навчання	Обмеженість можливостей для розвитку співробітництва	Обмеженість можливостей кар'єрного зростання, відсутність системи навчання менеджерів	Обмеженість перспектив кар'єрного зростання для менеджерів, відсутність мотивації до навчання у керівників

Змістовний аналіз цих ситуацій дозволяє кваліфікувати **третій тип** як **ситуації, пов'язані з особистісними проблемами** у професійній взаємодії управлінців. З нашої точки зору, усунення негативних наслідків таких ситуацій та проблем можливе завдяки трансформації уявлень менеджерів про самих себе та інших суб'єктів взаємодії, розвитку навичок їх емоційної саморегуляції у взаємодії, розширення уявлень менеджерів про власну участь у цій взаємодії та можливості її оптимізації за рахунок спрямованої аутокореkcії, тобто, за рахунок розвитку особистісної рефлексії.

До **четвертого типу проблем** експертами було віднесено ситуації, які виникають внаслідок: 1) проблем, викликаних недостатньою професійною компетентністю суб'єктів взаємодії; 2) проблем, пов'язаних з неготовністю суб'єктів взаємодії до впровадження змін та нововведень у взаємостосунки з різними суб'єктами взаємодії; 3) проблем, викликаних порушеннями в процесі цілепокладання суб'єктів взаємодії (насамперед, топ-менеджерів та власників). Ситуації, які ілюструють ці проблеми в різних підсистемах взаємодії, представлені в таблиці 4 на с. 176.

Змістовний аналіз цих ситуацій дозволяє кваліфікувати **четвертий тип** як **ситуації, пов'язані з проблемами професійної компетентності** у професійній взаємодії управлінців. З нашої точки зору, усунення негативних наслідків таких ситуацій та проблем можливе завдяки оновленню системи управлінських знань, розвитку механізмів цілепокладання, цілереалізації, навичок пріоритезації цілей, розкриттю інноваційного потенціалу менеджерів у різних ситуаціях взаємодії, тобто за рахунок розвитку когнітивної та професійної рефлексії.

Таким чином, виокремлені ситуації відображають коло базових проблем, які спостерігаються у професійній взаємодії управлінців. Саме тому вони були покладені нами в основу розробки вправ, ігор та кейсів для окремих модулів спеціалізованих тренінгових програм розвитку психологічної готовності управлінців до інноваційної діяльності [15; 17; 18] та розвитку рефлексивної компетентності топ-менеджерів [7; 8; 9]. З нашої точки зору, такий комплексний підхід дозволяє тренерам розраховувати на більш чітке визначення рівня тренінгу. На думку, М. В. Кларіна та Н. І. Прокоф'євої, такими рівнями тренінгів можуть бути: індивідуальний, системний та стратегічний [4; 11].

Використання запропонованої методики глибинного експертного інтерв'ю в процесі попередньої організаційної діагностики може допомогти психологам при розробці тренінгових програм з урахуванням потреб як самих управлінців, так і організацій (підприємств, компаній), в яких вони працюють. Зазначений підхід використовується нами не тільки в тренінговій, але й у консалтинговій діяльності [14; 16].

Таблиця 4

Типові ситуації, пов'язані з проблемами професійної компетентності

Типові проблемні ситуації		Індикатори проблемних ситуацій в різних підсистемах взаємодії			
		«менеджер – підлеглі»	«менеджер – бізнес-партнери»	«менеджер – інші менеджери»	«менеджер – власник»
Проблемні ситуації у професійній взаємодії	Недостатня професійна компетентність	Недостатність знань, більш низький рівень професійної компетентності менеджерів порівняно з підлеглими	Недостатність знань, більш низький рівень професійної компетентності менеджерів порівняно з партнерами	Недостатність знань, більш низький рівень професійної компетентності менеджерів порівняно з колегами	Недостатність знань, більш низький рівень професійної компетентності власників порівняно з менеджерами, обмежене бачення власниками перспектив розвитку бізнесу
	Закритість до інновацій	Закритість менеджерів до впровадження нововведень, поширення нового досвіду	Неготовність до впровадження нововведень у стосунки з партнерами	Неготовність до сприйняття інновацій, запропонованих колегами	Консервативність власників, закритість до нового досвіду, ухиляння від впровадження нововведень
	Порушення в процесі цілепокладання	Відволікання підлеглих на непрофільні (другорядні) завдання, неврахування менеджерами можливостей підлеглих при постановці цілей	Порушення процесу цілереалізації у взаємостосунках з партнерами (неготовність переводити власні цілі у реальні стосунки)	Порушення процесу цілереалізації у взаємостосунках з колегами (неготовність переводити власні цілі у спільну діяльність)	Порушення в пріоритетності цілей менеджерів, невідповідність цілей інтересам організації

Крім того, результати даного дослідження було впроваджено в освітню практику. Типологія проблемних ситуацій у професійній взаємодії управлінців використовується нами в процесі викладання дисциплін «Психологічні технології бізнес-тренінгу» та «Психологічні технології бізнес-консультування» для студентів-магістрів факультету психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка, які навчаються за спеціалізацією «Психологія праці та організаційна психологія».

Висновки. Аналіз результатів проведеного емпіричного дослідження дозволив нам дійти до наступних висновків.

1. Визначено чотири типи проблемних ситуацій, які виникають у системі професійної взаємодії управлінців: 1) ситуації, пов'язані з проблемами кооперації; 2) ситуації, викликані проблемами комунікації; ситуації, 3) пов'язані з особистісними проблемами; 4) ситуації, що виникають внаслідок проблем професійної компетентності.

2. Встановлено, що до першого типу належать ситуації, які пов'язані з проблемами: неузгодженості дій між суб'єктами взаємодії через недостатню координацію; прийняття рішень суб'єктами взаємодії; розподілу відповідальності між суб'єктами взаємодії; недостатньої лояльності суб'єктів взаємодії.

До другого типу належать ситуації, які пов'язані з проблемами: непорозуміння між суб'єктами взаємодії; порушення суб'єктами взаємодії етики ділового спілкування; самоізоляції менеджерів у взаємодії; недовіри суб'єктів взаємодії один до одного; спотвореного зворотного зв'язку між суб'єктами взаємодії; демотивуючого стилю керівників.

До третього типу належать ситуації, які пов'язані з проблемами: неадекватності самооцінки суб'єктів взаємодії; недостатньої емоційної саморегуляції менеджерів у взаємодії; домінування егоїстичних інтересів у суб'єктів взаємодії; відсутності кар'єрної мотивації у менеджерів.

До четвертого типу належать ситуації, які пов'язані з проблемами: недостатньої професійної компетентності суб'єктів взаємодії; неготовності менеджерів до впровадження змін та нововведень у взаємовідносини з різними суб'єктами взаємодії; порушення в процесі цілепокладання суб'єктів взаємодії (насамперед, топ-менеджерів та власників).

3. Виокремлені ситуації відображають коло базових проблем, які спостерігаються у професійній взаємодії управлінців. Зазначені ситуації можуть бути покладені в основу розробки вправ, ігор та кейсів для окремих модулів спеціалізованих тренінгових програм, орієнтованих на управлінців.

Перспективи подальших досліджень полягають у всебічній апробації запропонованого підходу в сфері організаційної діагностики, в тренінговій та консалтинговій роботі з управліннями.

Список використаних джерел

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
2. Белановский С. А. Индивидуальное глубокое интервью / С. А. Белановский. – М.: Никколо-Медиа, 1993. – 320 с.
3. Мертон Р. Фокусированное интервью / Р. Мертон, М. Фиске, П. Кендалл. – М., 2000. – 167 с.

4. Кларин М. В. Корпоративный тренинг: от А до Я / М. В. Кларин. – М.: Дело, 2002. – 224 с.

5. Минякова Т. Е. Управленческое консультирование / Т. Е. Минякова. – Ульяновск, 2007. – 112 с.

6. Остапенко І. В. Особливості використання якісних методів для дослідження комунікативних бар'єрів національної та громадянської самоідентифікації / І. В. Остапенко // Проблеми політичної психології: збірник наукових праць. – 2017. – Вип. 5 (19). – С.167–178.

7. Остапенко И. В. Развитие рефлексивной компетентности руководителя в условиях тренинга / И. В. Остапенко // Альманах современной науки и образования. – 2013. – № 10 (77). – С. 135–140. – ISSN 1993-5552.

8. Остапенко І. В. Соціально-психологічні особливості формування рефлексивної компетентності топ-менеджерів: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 «Соціальна психологія; психологія соціальної роботи» / Остапенко Ірина Віталіївна. – Київ, 2014. – 223 с.

9. Остапенко І. В. Формування рефлексивної компетентності керівника в умовах психологічного тренінгу / І. В. Остапенко // Актуальні проблеми психології. Проблеми загальної та педагогічної психології, Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – 2013. – Том 11. – Вип. 7 – Частина 2. – С. 141–150.

10. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.

11. Прокофьева Н. И. Бизнес-тренинг: с чего начать, как преуспеть. Советы руководителям и тренерам / Н. И. Прокофьева. – СПб.: Питер, 2009. – 304 с.

12. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности / Под ред. В. А. Ядова. – Л.: Наука, 1979. – 264 с.

13. Соснюк О. П. Діагностика особливостей особистісної активності суб'єктів інноваційної діяльності якісними методами / О. П. Соснюк // Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – 2008. – Том 7. – Випуск 16. – С. 163–168.

14. Соснюк О. Достоверность исследовательской информации – гарантия комфортной уверенности заказчиков в принятии управленческих решений / О. Соснюк // Маркетинговые исследования в Украине. – 2016. – № 5 (78). – С. 32–35.

15. Соснюк О. П. Методологічні принципи формування психологічної готовності до інноваційної діяльності в умовах тренінгу / О. П. Соснюк // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка Серія: Соціологія. Психологія. Педагогіка. – 2006. – Випуск 26. – С. 49–52.

16. Соснюк О. Профессиональное сообщество может оказать посильную помощь в подготовке кадров для маркетинговых исследований / О. Соснюк // Маркетинговые исследования в Украине. – 2015. – № 5 (72). – С. 20–24.

17. Соснюк О. П. Тренінгові технології розвитку інноваційного потенціалу особистості / О. П. Соснюк // Наука і освіта. – 2008. – № 7. – С. 178–182.

18. Соснюк О. П. Формування психологічної готовності особистості до інноваційної діяльності: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01 «Загальна психологія, історія психології» / Соснюк Олег Петрович. – Київ, 2006. – 198 с.

19. Филонович С. Р. Управленческое консультирование / С. Р. Филонович. – СПб., 2002. – 156 с.
20. Франселла Ф. Новый метод исследования личности / Ф. Франселла, Д. Банистер. – М.: Прогресс, 1987. – 236 с.
21. Management consulting: a guide to the profession / Ed. M. Kubr. – Geneva: International Labour Office, 2002. – 904 p.
22. Salmon P. Differential conforming of the developmental process / P. Salmon // British Journal of social and clinical Psychology. – 1976. – P. 22–31.
23. Stewart V. Business applications of repertory grid / V. Stewart. – Enquire Within, 1997. – 92 p. – Access mode: <http://www.EnquireWithin.co.nz> – 15.08.2017.

References transliterated

1. Adizes I. Upravlenie jiznennim ciklom korporacii / I. Adizes. – SPb.: Piter, 2008. – 384 s.
2. Belanovskyy S. A. Indyvydual'noe glubokoe interv'yu / S. A. Belanovskyy. – M.: Nykkolo-Medya, 1993. – 320 s.
3. Klarin M. V. Korporativnii trening: ot A do Ya / M. V. Klarin. – M.: Delo, 2002. – 224 s.
4. Minyakova T. E. Upravlencheskoe konsultirovanie / T. E. Minyakova. – Ulyanovsk, 2007. – 112 s.
5. Merton R. Fokusirovannoe interv'yu / R. Merton, M. Fiske, P. Kendall. – M., 2000. – 167 s.
6. Ostapenko I. V. Osoblyvosti vykorystannya yakisnykh metodiv dlya doslidzhennya komunikativnykh bar'yeriv natsional'noyi ta hromadyans'koyi samoidentyfikatsiyi / I. V. Ostapenko // Problemy politychnoyi psykholohiyi: zbirnyk naukovykh prats'. – 2017. – Vyp. 5 (19). – S.167–178.
7. Ostapenko I. V. Razvitie refleksivnoi kompetentnosti rukovoditelya v usloviyah treninga / I. V. Ostapenko // Almanah sovremennoi nauki i obrazovaniya. – 2013. – № 10 (77). – S. 135–140. – ISSN 1993-5552.
8. Ostapenko I. V. Sotsial'no-psykholohichni osoblyvosti formuvannya refleksyvnoyi kompetentnosti top-menedzheriv: dys. ... kand. psykhol. nauk: 19.00.05 «Sotsial'na psykholohiya; psykholohiya sotsial'noyi roboty» / Ostapenko Iryna Vitaliyivna. – Kyi'v, 2014. – 223 s.
9. Ostapenko I. V. Formuvannya refleksyvnoyi kompetentnosti kerivnyka v umovakh psykholohichnoho treninhu / I. V. Ostapenko // Aktual'ni problemy psykholohiyi. Problemy zahal'noyi ta pedahohichnoyi psykholohiyi, Zbirnyk naukovykh prats' Instytutu psykholohiyi im. H. S. Kostyuka NAPN Ukrayiny. – 2013. – Tom 11. – Vyp. 7 – Chastyna 2. – S. 141–150.
10. Prigojin A. I. Metodi razvitiya organizacii / A. I. Prigojin. – M.: MCFER, 2003. – 863 s.
11. Prokof'eva N. I. Biznes-trening: s chego nachat, kak preuspet. Soveti rukovoditelyam i treneram / N. I. Prokof'eva. – SPb.: Piter, 2009. – 304 s.
12. Samoreguljacija i prognozirovanie social'nogo povedeniya lichnosti / Pod red. V. A. Jadova. – L.: Nauka, 1979. – 264 s.
13. Sosniuk O. P. Diahnostyka osoblyvostey osobystisnoyi aktyvnosti sub'yektiv innovatsiyanoi diyal'nosti yakisnymi metodamy / O. P. Sosniuk // Aktual'ni problemy

psykholohiyi: zbirnyk naukovykh prats' Instytutu psykholohiyi im. H. S. Kostyuka APN Ukrainy. – 2008. – Tom 7. – Vypusk 16. – S. 163–168.

14. Sosniuk O. Dostovernost issledovatel'skoi informatsii – garantiya komfortnoi uverenosti zakazchikov v prinyatii upravlencheskikh reshenii / O. Sosniuk // Marketingovie issledovaniya v Ukraine. – 2016. – № 5 (78). – S. 32–35.

15. Sosniuk O. P. Metodolohichni pryntsyipy formuvannia psykholohichnoi hotovnosti do innovatsiinoi diialnosti v umovakh treninhu / O. P. Sosniuk // Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka Serii: Sotsiolohiia. Psykholohiia. Pedahohika. – 2006. – Vypusk 26. – S. 49–52.

16. Sosniuk O. Professionalnoe soobshchestvo mojet okazat posilnuyu pomoshch v podgotovke kadrov dlya marketingovykh issledovaniy / O. Sosniuk // Marketingovie issledovaniya v Ukraine. – 2015. – № 5 (72). – S. 20–24.

17. Sosniuk O. P. Treninhovi tekhnolohii rozvytku innovatsiinoho potentsialu osobystosti / O. P. Sosniuk // Nauka i osvita. – 2008. – № 7. – S. 178–182.

18. Sosniuk O. P. Formuvannia psykholohichnoyi hotovnosti osobystosti do innovatsiynoyi diyal'nosti: dys. ... kand. psykhol. nauk: 19.00.01 «Zahal'na psykholohiia, istoriia psykholohiyi» / Sosniuk Oleh Petrovych. – Kyi'v, 2006. – 198 s.

19. Filonovich S. R. Upravlencheskoe konsultirovanie / S. R. Filonovich. – SPb., 2002. – 156 s.

20. Fransella F. Novii metod issledovaniya lichnosti / F. Fransella, D. Banister. – M.: Progress, 1987. – 236 s.

21. Management consulting: a guide to the profession / Ed. M. Kubr. – Geneva: International Labour Office, 2002. – 904 p.

22. Salmon P. Differential conforming of the developmental process / P. Salmon // British Journal of social and clinical Psychology. – 1976, – P. 22–31.

23. Stewart V. Business applications of repertory grid / V. Stewart. – Enquire Within, 1997. – 92 p. – Access mode: <http://www.EnquireWithin.co.nz> – 15.08.2017.

Abstract

Sosniuk O. P.,
PhD (Candidate of Psychological Sciences),
Associate Professor (docent)

Ostapenko I. V.,
PhD (Candidate of Psychological Sciences)

PSYCHOLOGICAL ANALYSIS OF TYPICAL PROBLEM SITUATIONS IN THE SYSTEM OF PROFESSIONAL INTERACTION OF MANAGERS

The article is devoted to the research of problem situations, which arise in the system of professional interaction of managers. The authors have described the procedure of empirical research and point the technique of in-depth expert interview.

According to the result of empirical research, the authors have defined four types of problem situations, which arise in the system of professional interaction of managers: 1) situations caused by communication problems; 2) situations caused by cooperation problems; 3) situations related to personal problems; 4) situations arising from problems of professional competence.

The authors established that the first type includes situations that arise from such problems: inconsistency of actions between subjects of interaction due to lack of coordination; decision-making by subjects of interaction; division of responsibility between subjects of interaction; lack of loyalty of subjects of interaction.

The second type includes situations that arise from such problems: misunderstanding between subjects of interaction; violation of the ethics of business communication by the subjects of the interaction; self-isolation of managers in interaction; distrust of interaction subjects to one another; distorted feedback between subjects of interaction; demotivating style of executives.

The third type includes situations that arise from such problems: inadequate self-esteem of subjects of interaction; lack of emotional self-regulation of managers in interaction; domination of selfish interests of the subjects of interaction; lack of career motivation from managers.

The fourth type includes situations that arise from such problems: lack of professional competence of actors; the unpreparedness of managers to implement changes and innovations in the relationship with different subjects of interaction; subjects' of interaction violation in the process of goal-setting (first of all, top managers and owners).

The authors have analyzed the peculiarities of the manifestation of these problem situations in various subsystems of managers' professional interaction (such as «manager – subordinates», «manager – business partners», «manager – other managers», «manager – owner»). Also, the authors present a list of illustrations of typical situations for each subsystem of professional interaction of managers. The authors have outlined the prospects for using the results of research in the field of education and practical activities (training, consulting) of a psychologist.

Отримано – 11 серпня 2017
Received – August 11, 2017

Рецензовано – 17 серпня 2017
Revision – August 17, 2017

Прийнято – 21 серпня 2017
Accepted – August 21, 2017