



Взаимодействие руководителя с молодыми специалистами по поводу их профессиональных ошибок: анализ методом фокус-группы¹

БАРАННИКОВ Константин Витальевич

Институт дизайна управления и конкурентных стратегий, Екатеринбург, Россия

ИСМАГИЛОВА Файруза Салихджановна

Уральский Федеральный Университет им. Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия

Аннотация. В статье представлены результаты исследования проблемы взаимодействия руководителей и подчинённых им молодых работников в ситуации, когда обе стороны обсуждают ошибки подчинённого. *Цель исследования* — определить психологические характеристики такого взаимодействия. *Метод.* Были проведены и проанализированы четыре фокус-группы: две — с руководителями и две — с подчинёнными им молодыми специалистами. Все участники ($N = 34$) работают в разных отделениях уральской торгово-промышленной компании (Екатеринбурге, Казани, Набережных Челнах, Уфе, Тюмени и Перми). В ходе анализа фиксировались следующие переменные: 1) тип поведения молодых работников (проактивный и реактивный); 2) стратегии взаимодействия («выигрыш — выигрыш», «выигрыш — проигрыш»), 3) готовность молодого работника к обучению на рабочем месте через анализ ошибок; 4) согласованность позиций руководителя и подчинённого; 5) ошибки планирования, организации работы и контроля. *Результаты.* Выявлены два существенных различия в позициях руководителей и подчинённых: а) разное понимание того, какое поведение ждут от молодого работника — проактивное или реактивное; б) разное отношение к соблюдению организационных норм и стандартов. Кроме того, руководители продемонстрировали, что не имеют или, по крайней мере, не способны ясно сформулировать свою стратегию работы с ошибками подчинённого, но при этом ожидают от него стратегии взаимодействия «выигрыш — выигрыш». Молодые подчинённые также не обладают достаточной компетентностью для реализации стратегии «выигрыш — выигрыш» при обсуждении с руководителем своих ошибок. *Рекомендации.* Подчёркивается важность документального оформления понятной для руководителей стратегии их работы с ошибками подчинённого и внимательного отношения к его навыкам планирования, организации и контроля работы. Как один из эффективных инструментов предложен алгоритм совместного анализа ошибки, позволяющий перевести разговор из эмоционального плана в конструктивный. Практическая ценность результатов и перспективы исследования. На этапе профессионального роста у молодых специалистов формируются предпосылки стратегии систематического сокрытия собственных ошибок. Психологическими показателями такой стратегии, позволяющими прогнозировать и, следовательно, предупреждать неэффективное поведение, можно считать не только страх вероятного наказания, но и отсутствие эффективных коммуникативных, организационных и операционных компетенций у обоих участников взаимодействия «руководитель — специалист» при анализе ошибок, допущенных молодым специалистом. Данное исследование позволило апробировать в организационных условиях сценарий фокус-группы, который может быть использован организационными психологами, консультантами,

¹ Статья опубликована при поддержке Программы НИУ ВШЭ «Университетское партнёрство».

менеджерами по персоналу для выявления противоречий в критически важном взаимодействии по поводу ошибок на рабочих местах. Более глубокое исследование необходимо, чтобы лучше понять связи между карьерными ориентациями молодого специалиста и его установками на стратегию «выигрыш — выигрыш» во взаимодействии с работодателем.

Ключевые слова: анализ ошибок молодых специалистов; взаимодействие руководителя с молодыми специалистами.

Введение

Изменение профессий (нарастающие темпы их устаревания, появление новых, принципиальная трансформация старых) вследствие социально экономической турбулентности неизбежно вынуждает организационных консультантов пересмотреть свои подходы к помощи молодым специалистам в планировании карьеры и выборе стратегий поведения на этапе профессиональной адаптации и профессионального роста. Результатом такой ревизии стала помощь молодым специалистам в разработке стратегического плана развития карьеры как обоснованного представления об избираемой области трудовой деятельности, способах овладения профессиональным мастерством и перспективах профессионального роста. В основе стратегического планирования лежит формирование альтернативных направлений развития, их оценка и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. В применении к стратегии карьеры это — формирование альтернативных направлений профессионального развития и выбор лучшей стратегической альтернативы для профессиональной самореализации. Однако на этапе профессионального роста такой подход успешен лишь при условии смещения фокуса с собственных интересов и предпочтений молодых специалистов на требования работодателя и развитие своих конкурентных преимуществ согласно спросу на внешнем или внутреннем рынке труда. Баланс интересов работодателя и молодого специалиста обеспечивается через реализацию стратегии «Выиграть — Выиграть»², которая требует усилий с обеих сторон, особенно в ситуациях, когда молодой специалист допускает ошибки, в той или иной степени нарушающих рабочий или производственный процесс. Однако молодые специалисты не подготовлены к тому, чтобы добиваться стратегического партнёрства и использовать его для стратегического развития карьеры.

Проблема исследования

Как показывают давние исследования, управление ошибками чаще всего направлено не на их предотвращение, а на уменьшение негативных последствий ошибок (Frese, 1995). Другая проблема, связанная с ошибками, это их замалчивание, так называемые скрытые ошибки, которые часто становятся предпосылками несчастных случаев (Reason, 1990). Таким образом, для организации важно, чтобы работники не только предвидели и устраняли ошибки в своей работе, но и своевременно сообщали о них руководству. В современных условиях, когда организации ориентированы на инновационное развитие и ждут от работников инициатив и смелых решений, отношение к ошибкам пересматривается. В поисковых проектах успешность действий связывается с активной и положительной ориентацией на

2 «Выиграть — Выиграть» (англ. “Win — Win”) — одна из стратегий выхода из конфликтной ситуации, наряду с двумя другими («Выиграть — Проиграть» и «Проиграть — Проиграть»), была предложена Мари Паркер Фоллет ещё в начале двадцатого века как путь к конструктивному конфликту. См.: Follet M. P. (1942). *Dynamic administration. The collected papers of Mary Parker Follett*. Ed. by H. C. Metcalf and L. Urwick. London: Harper & Brothers Publishers; Follet M. P. (1942). *Dynamic administration. The collected papers of Mary Parker Follett*. Ed. by H. C. Metcalf and L. Urwick. In K. Thompson (ed.), *The early sociology of management and organizations*. Vol III. New York, NY: Routledge. Считается также, что М. Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». *Прим. ред.*

ошибки, а боязнь совершить ошибку становится причиной сопротивления изменениям. Люди с разной реакцией на ошибки будут иметь разные типы проблем (Rybowiak, Garst, Frese, Batinic, 1999). Оценка собственных ошибок и карьерных удач определяется, с одной стороны, самим субъектом деятельности, а с другой, — устоявшейся организационной культурой, сформировавшейся ещё до турбулентности, ставшей характерной чертой современной социально-экономической среды (Farnese, Fida, Picoso, 2022).

Исторически компании оценивали специалистов по принципу «свой-чужой» и искали претендентов, способных адаптироваться к сложившимся устоям, несмотря на то что это бумерангом приводило к укреплению организационных норм, которые негативно влияют на гибкость организации, поддерживают ментальные ограничения, «затуманивают» фокус внимания при выборе стратегии или новых направлений развития. Выявить особенности профессиональной среды возможно не только через исследование историй карьерного успеха, которые проявили «верные» возможности и соответствующее поведение, но также и через исследование ошибок и неудач молодых специалистов в данной организационной среде, как результат их попыток интуитивно адаптироваться в организационной культуре, осваивая организационные нормы и стандарты. Разрыв между позициями руководителей и молодых специалистов вполне допустимо использовать для оценки уровня зрелости системы управления профессиональной культурой. Эти соображения позволили нам сформулировать исследовательские вопросы и цель нашего исследования.

Исследовательские вопросы

1. Какие типичные ошибки, по мнению руководителей, допускают в своём поведении молодые специалисты на этапе профессионального роста?
2. Как эти ошибки можно определить через операциональную структуру деятельности, включающую целеполагание, планирование, организацию и контроль?
3. Как относятся к ошибкам молодых специалистов они сами и их руководители?
4. Используют ли молодые специалисты и руководители стратегию «выиграть — выиграть» при обсуждении и анализе ошибок, допущенных молодыми специалистами?

Ответы на эти исследовательские вопросы позволят определить психологические характеристики (личностные и когнитивные), которые:

- а) обуславливают типичные ошибки в поведении молодых специалистов на этапе профессиональной адаптации;
- б) обеспечивают эффективную стратегию развития карьеры молодого специалиста на предприятии;
- в) опосредуют эффективное взаимодействие молодых специалистов и руководителей.

Под психологическими характеристиками в нашем исследовании мы понимаем показатели, опираясь на которые, можно прогнозировать и, следовательно, предупреждать или своевременно исправлять неэффективные стратегии взаимодействия «руководитель — специалист» в ситуации разбора ошибок. Дальнейший психологический анализ позволит разработать дизайн групповой консультации, обеспечивающий как установку вузовских выпускников на стратегию взаимодействия с работодателем «выигрыш — выигрыш», так и их устойчивое стремление развивать индивидуальную конкурентоспособность на рынке труда через обучение на рабочем месте.

Цель исследования

Цель данного исследования — определить психологические характеристики эффективного взаимодействия молодых специалистов и их руководителей по поводу ошибок в

операциональной структуре деятельности, допускаемых молодыми специалистами на этапе профессионального роста.

Теоретический анализ проблемы

Развитие карьеры специалиста в новых социально-экономических условиях

Сегодня происходит смена парадигм в подходах к развитию карьеры. На смену социально-конструктивистской парадигмы, нацеленной на конструирование индивидуальных траекторий профессионального развития и карьерного роста приходит постмодернистская парадигма. В основе конструктивистского нарратива лежит обращение к личной истории субъекта карьеры и то значение, которое он сам придает своему профессиональному образованию и работе. Постмодернистская парадигма на первое место выводит рефлексивный процесс помощи клиентам в осознании себя профессионалом («я-профессионал») для поиска разных линий стратегий своего развития в контексте вероятностного выбора из множества вариантов и ограничений. Постмодернистское консультирование — это сопровождение процесса самоутверждения через множество возможностей и обучение процессу выбора и принятия решений.

Поскольку социально-экономическая ситуация, в которой действуют современные организации, характеризуется турбулентностью, то есть стремительными и трудно предсказуемыми изменениями (например, быстрое падение спроса на товары или услуги, появление новых конкурентов и создание новых технологий), традиционное планирование уступает стратегическому. Новый подход требует обращения к стратегическому мышлению, ориентированному на прогнозирование (Onyeaghala, Ukpata, 2013), основанному на определении основных долгосрочных целей и задач и требуемых для этого ресурсов (Dhir, Dhir, 2015) и опирающемуся на способности иметь дело с неизвестным (Yadav, 2014).

Как свою важнейшую миссию 45 европейских вузов, создавших «Сетевое сообщество развития инноваций в сфере профориентации и консультирования в Европе» (*Network for Innovation in Career Guidance and Counselling in Europe, NICE*), видят развитие единой системы профессиональных ролей консультантов, где главная роль отводится профессиональному консультанту. Его ключевая функция — профессиональная ориентация и консультирование (*career guidance and counselling*) — и ещё пять ролей связаны с поддержкой его работы.

В стратегическом менеджменте сценарии, когда старое предприятие, которое было прибыльным в прошлом, начинает сталкиваться с новыми угрозами в окружающей среде, такими как появление конкурентов, должны позволять переосмыслить привычный курс действий (Parameswar et al., 2017). При таком переосмыслении разрабатываются новые способы противодействия угрозам. В качестве альтернативы в среде могут появиться некоторые новые возможности, которых раньше не было (Dhir, Dhir, Samanta, 2018). Стратегическое видение, таким образом, становится важным фактором не только организационного, но и профессионального развития в турбулентной социально-экономической ситуации.

Стратегический подход основывается на проактивном типе поведения сотрудника, позволяющем активно влиять на рабочую ситуацию, проявлять инициативу и использовать любую полезную возможность быть замеченным в организации. Проактивное поведение рассматривают как стиль совладания с личным будущим в наиболее значимых жизненных контекстах, основанный на прогнозировании и направленный на формирование отдалённого относительно неопределённого будущего во всей сложности, многомерности и много-

вариантности жизненного пути (Старченкова, 2009). В зарубежной литературе описываются два типа проактивного совладающего поведения, помогающего людям в продолжающихся стрессовых ситуациях. Первый тип — это формирование или придание смысла, под которыми понимается поиск позитивного смысла в стрессовых ситуациях. Ко второму типу относится мастерство, которое может проявляться как в мышлении человека, позволяющем ему успешно справляться со стрессовыми ситуациями, так и в реальных действиях контроля и решения проблем (Schwarzer, Knoll, 2008).

Напротив, типичное реактивное совладающее поведение включает выражение эмоций во время стрессового события и спонтанные способы реагирования на факторы стресса с целью восстановления эмоциональной стабильности (Skinner, Zimmer-Gembeck, 2012). Реактивное поведение во многих случаях связано с запланированными действиями, такими как поиск социальной поддержки у друзей или коллег для решения проблемы, вызывающей стресс (Folkman, Moskowitz, 2004). Эффективность поведения зависит как от индивидуальных, так и от общих способов проактивного и реактивного совладания в ситуации продолжительного стресса (Tugade, 2012). Таким образом, ожидается, что молодые специалисты могут сочетать проактивное и реактивное поведение, чтобы справляться с текущими ситуациями профадапционного стресса. Изучение проактивного и реактивного совладания как по отдельности, так и вместе может расширить текущее ограниченное понимание того, как справляться с продолжающимся стрессом (Pirkkalainen, Salo, Tarafdar, Makkonen, 2019).

Опираясь на приведённые выше теоретические конструкты, мы предполагаем, что в оценках руководителей и молодых специалистов по отношению к тому, полезно ли для организации проактивное или реактивное поведение последних на этапе профессиональной адаптации, будут определённые расхождения. Это позволило нам сформулировать гипотезу 1.

Гипотеза 1: Существует разрыв между тем, какой тип поведения молодых специалистов считают предпочтительным они сами, с одной стороны, и их руководители, с другой стороны. Работодатели ожидают от молодых специалистов проактивного поведения, а молодые специалисты считают, что от них ждут реактивное поведение (выполнение поставленных заданий в срок и согласно установленным требованиям).

Операциональная структура деятельности в контексте проактивного поведения

Одной из важных особенностей проактивного поведения исследователи называют кристаллизацию отдалённых во времени жизненных целей и планов их достижения. В свою очередь, неопределённость изменений и невозможность предугадать и предотвратить все будущие обстоятельства и условия реализации деятельности требует навыков гибкого стратегического планирования, где цель выступает системообразующим фактором (Старченкова, 2009). При планировании своих действий субъект исходит из того, какие ресурсы имеются в его распоряжении. Успешность достижения целей, таким образом, зависит в том числе и от эффективности применения имеющихся ресурсов и своевременного их восстановления (Hobfoll, Freedy, 2018). Проактивное поведение определяется не только инициативностью, но и тем, какие организационные ресурсы имеются в распоряжении человека. Объём ресурсов и умение ими рационально пользоваться влияют на уровень организации своей работы субъектом.

Итак, проактивное поведение наблюдается там, где «происходит столкновение человека и ситуации, субъективного и объективного», и человек «рассматривает происходящие с ним жизненные события в определённой временной перспективе и готов отсрочить, отложить немедленное удовлетворение своих потребностей для пользы достижения будущих целей» (Старченкова, 2009, с. 203). Нам важно обозначить также, что в проактивном поведении инте-

грированы ключевые операциональные характеристики деятельности, а именно планирование. При этом стратегии согласованы с проактивной саморегуляцией достижения целей, а достижение целей — с идентификацией и использованием социальных ресурсов (там же). Опираясь на эти тезисы и развивая нашу первую гипотезу, мы выдвигаем вторую гипотезу.

Гипотеза 2: Существует разрыв между операциональной структурой деятельности молодых специалистов и требованиями руководителей. Работодатели ожидают от молодых специалистов целеполагания, планирования, организации и контроля процесса и результата согласно организационным нормам и стандартам, а молодые специалисты соблюдают эти нормы и стандарты фрагментарно.

Стратегия взаимодействия «выиграть — выиграть» в контексте разбора ошибок на рабочем месте

Успешно пройти обучение для нового рабочего места и завершить этап профессиональной адаптации в организации молодым специалистам в немалой степени помогают так называемые «отрицательные знания»³, которые дополняют «положительные знания» и учат, как предотвращать повторение ошибок. Ошибка подразумевает признание отклонение от поставленной цели, нарушение эталонных требований к выполнению работы. В отечественной науке анализ ошибок в профессиональной деятельности был и остается в центре внимания психологов. Е. А. Климов указывал, что российские психологи не только применяли различные методы исследования этой проблемы, но обсуждали причины ошибок. Например, подчёркивалось, что ошибочные действия детерминированы особенностями их репрезентации в сознании исполнителя, а не усвоенной им схемой выполнения операций или другими деятельностными структурами (Климов и др., 2020).

Отрицательное знание опирается на два процесса: а) анализ возможных и вероятных причин ошибки; б) выявление и рассуждение об альтернативных действиях. Этому способствует толерантная к ошибкам организационная культура, которая фокусируется не на сокрытии ошибок работником и стремлении руководителя найти виновного, а на совместном поиске альтернативных стратегий действия в критической ситуации (Cannon, Edmondson, 2001; Edmonson, 2011; Harteis, Buschmeyer, 2012). В своём исследовании К. Хартайс, Й. Бауэр и Х. Грубер выявили различия в реакции на ошибки между руководителями и работающими сотрудниками и показали, как она влияет на возможность обучения на ошибках в повседневной работе. Они выявили, что менеджеры выше, чем сотрудники, оценивают ошибки как возможности для обучения, но при этом не учат этому, оставляя этот навык для себя как индикатор потенциала молодого специалиста (Harteis, Bauer, Gruber, 2008).

В конце 1990-х гг. был создан «Опросник направленности при реакции на ошибку» (An Error Orientation Questionnaire, EOQ) (Rybowiak, Garst, Frese, Batinic, 1999). Он позволяет диагностировать склонность человека к реакции на ошибку по одному из сценариев:

- 1) компетентность в отношении ошибок, то есть активные знания, позволяющие немедленно восстановить рабочий процесс после ошибки и уменьшить их последствия;
- 2) обучение на ошибках, то есть умение предотвращать ошибки в долгосрочной перспективе, извлекая уроки из них, планируя и изменяя рабочие процессы;
- 3) принятие риска ошибки как результат отношения, ориентированного на достижения и требующего гибкости и ответственности;
- 4) напряжение под воздействием страха совершения ошибки и негативными эмоциональными реакциями;

³ «Отрицательное знание» — это приобретённое в опыте знание о том, что неправильно и чего следует избегать во время работы в данной рабочей ситуации. См.: Gartmeier, M., Bauer, J., Gruber, H. et al. (2008). Negative Knowledge: Understanding Professional Learning and Expertise. *Vocations and Learning*, 1, 87–103. *Прим. ред.*

4) ожидание ошибки, основанное на пессимистичном и негативном настрое или реалистичной ориентацией;

5) сокрытие ошибок, стратегия неуверенного в себе человека, а также может быть адаптацией к рабочим процессам, чувствительным к ошибкам, или к высокому уровню неопределённости на рабочем месте (там же).

Позже было установлено, что реакцию на ошибку невозможно рассматривать в отрыве от мотивации достижения успеха личности. Соответственно изучение реакции на ошибку было дополнено изучением мотивационной направленности при совершении ошибки. В итоге была создана «Шкала направленности мотивации при совершении ошибки» (*The Error-Oriented Motivation Scale, EOMS*) (Schell, 2012). Опросник позволяет диагностировать направленность мотивации при совершении ошибок на: 1) извлечение уроков из ошибок; 2) на тревогу по поводу совершения ошибок; 3) на сокрытие ошибок от окружающих. Сравнительно недавно опросник был адаптирован на русскоязычной выборке (Подбуккая, Кныш, 2020). Подобного рода инструменты позволяют проводить серьёзные эмпирические исследования в этой области (Rausch, Bauer, Graf, 2022).

Сдерживающие факторы, такие как сосредоточенность на обвинении или склонность скрывать ошибки, обнаруживаются как внутри организационной культуры, так и в непосредственном взаимодействии руководителя с подчинённым. По аналогии с ведением переговоров в таком взаимодействии вполне допустимо также различать позиции и интересы. Совпадающие интересы приводят к взаимовыгодному соглашению. Важно, чтобы партнёры понимали не только интересы друг друга, но также зону совпадения интересов и зону их расхождения (Новиков, 2003; Спинова, 2006; Edmonson, 2011). Другим важным фактором успешного взаимодействия и партнёрства «руководитель — подчинённый» является выбор и следование стратегии «выигрыш — выигрыш». В отличие от стратегии «выигрыш — проигрыш», где каждый партнёр стремится использовать имеющиеся у него превосходство, силу и влияние, чтобы настоять на своём в данной конкретной ситуации, стратегия «выигрыш — выигрыш» направлена на объединение усилий с целью получения разумного результата и, что не менее важно, на установление долговременных партнёрских отношений. Таким образом, стратегия «выигрыш — выигрыш» предполагает ориентацию не на позиции участников, а на их интересы, рассмотрение взаимовыгодных вариантов, применение объективных критериев (Спинова, 2006).

В российском исследовании того, какие стратегические ориентации на результат взаимодействия с подчинёнными или с клиентами применяют успешные и неуспешные, эффективные и неэффективные менеджеры, показано, что эффективные и успешные руководители⁴ используют как стратегию «выигрыш — выигрыш», так и «выигрыш — проигрыш». Показано, что именно стратегические ориентации на результат любого взаимодействия составляют суть социально-психологической компетентности, определяющей и эффективность деятельности фирмы, и перспективы в продвижении по карьерной лестнице (Куприянчук, 2008).

Изложенные выше соображения позволяют нам сформулировать третью гипотезу.

Гипотеза 3: Существует разрыв между отношением к ошибкам молодых специалистов у руководителей, с одной стороны, и у молодых специалистов, с другой стороны. Руководители не имеют стратегии работы с ошибками молодых специалистов, но ожидают от них стратегии взаимодействия «выигрыш — выигрыш». Молодые специалисты не обладают достаточной компетенцией взаимодействия в рамках стратегии «выигрыш — выигрыш».

⁴ «Успешные» менеджеры определяются автором по скорости продвижения карьерного роста в пределах организации, «эффективные» менеджеры определяются по количеству и качеству выполняемой ими работы, а также по степени удовлетворённости и обязательности их подчинённых.

Дизайн исследования

Исследуемые показатели и метод сбора данных

Ключевыми параметрами подвыборки «молодые специалисты» в данном исследовании являются: высшее образование, статус молодого специалиста (от шести месяцев до трёх лет работы на предприятии), работа по специальности на крупном производственном предприятии. Подвыборка «руководители молодых специалистов» характеризуется такими параметрами, как: высшее образование, управленческая позиция на крупном производственном предприятии (управленческий стаж не менее одного года), опыт управления молодыми специалистами (не менее одного года).

На основе выдвинутых нами гипотез мы определили следующие анализируемые переменные: 1) проактивный и реактивный тип поведения молодых специалистов; 2) стратегия взаимодействия руководителя со специалистом «выигрыш — выигрыш», 3) готовность к обучению на рабочем месте через анализ ошибок; 4) согласованность позиций руководителей и специалистов; 5) ошибки планирования, организации работы и контроля.

Методом сбора эмпирических данных был выбран **метод фокус-группы** (Мельникова, 2007). В список вопросов участникам фокус-групп вошли вопросы, которые отражают отношение к ошибкам в целом (1, 2) и ошибки в операциональной структуре деятельности (3, 4, 5).

Чем вызван и что смягчает страх ошибки у молодых специалистов? Каковы факторы, которые (а) стимулируют (усиливают) или (б) тормозят (подавляют) эффективное взаимодействие молодых специалистов с руководителем?

Какой тип поведения (проактивный или реактивный) ожидают от молодых специалистов руководители? Существует ли расхождение этих ожиданий на словах и на деле?

Ошибки целеполагания и планирования: какие компетенции целеполагания и планирования своей работы, согласно организационным нормам, ожидают от молодых специалистов руководители, соблюдают ли молодые специалисты эти нормы в целом или фрагментарно?

Ошибки в организации своей работы и рабочего места: какие компетенции организации своей работы и рабочего места, согласно организационным нормам, ожидают руководители от молодых специалистов? Если молодые специалисты не соблюдают эти нормы в целом или соблюдают фрагментарно, от чего это зависит?

Ошибки контроля процесса и результата своей работы: какие компетенции контроля процесса и результата своей работы, согласно организационным нормам, ожидают руководители от молодых специалистов и соблюдают ли молодые специалисты эти нормы в целом? Если соблюдают фрагментарно, от чего это зависит? Как осуществляется предварительный? текущий? заключительный контроль?

Процедура проведения фокус групп

Проведение фокус-групп предварительно согласовывалось с руководством компании и является частью Проекта «Развитие организационной культуры как инструмента конструктивных отношений руководителей с молодыми специалистами», выполняемого Институтом стратегического дизайна по заказу торгово-промышленного холдинга. Фокус-группы проводились после окончания деловых совещаний, к участию в них привлекались:

- а) руководители, в подчинении у которых имеются или имелись молодые специалисты,
- б) молодые специалисты, проработавшие в компании не более двух лет.

Перед началом работы участники фокус-групп получали письмо с обращением и список вопросов. Обращение и вопросы для каждой группы приведены в Приложении 1 и Приложении 2. Проведение каждой фокус-группы занимало 1,5 часа.

Характеристика выборки

По разработанному и представленному выше сценарию мы провели четыре фокус-группы, две — с молодыми специалистами и две — с их руководителями. Участники работают в одной металлургической компании, но в разных отделениях. Географически эти отделения располагаются в Екатеринбурге, Казани, Набережных Челнах, Уфе, Тюмени и Перми, поэтому фокус-группы проводились в дистанционном режиме. Данные об участниках представлены в таблице 1. Как видно из таблицы 1, обе группы допустимо считать однородными. Мотивация участников определялась как распоряжением руководства компании, так и личной вовлечённостью в работу группы и заинтересованностью в высказывании своего мнения в ходе группового обсуждения поставленных ведущим вопросов.

Таблица 1. Характеристика выборки

Характеристика	Руководители (N = 16)	Молодые специалисты (N = 18)
Пол	12 мужчин, 4 женщины	9 мужчин, 9 женщин
Возраст	34–48 лет	23–28 лет
Образование	Высшее техническое	Высшее
Стаж работы в организации	2–7 лет	1–2 года
Должностная позиция	Руководитель отдела, начальник участка	Специалист (метролог, бухгалтер, логист и тому подобное)
Участие в программах компании	Нет	Нет
Имеют намерение уволиться в течение года	Нет	Нет

Результаты

Результат качественного анализа ответов участников фокус-групп представлен в таблицах 2 и 3. Мы фиксировали и представили в таблицах высказывания, которые отражали противоречия в позициях руководителей и молодых специалистов. Противостояние позиций интересовало нас, в первую очередь, поскольку именно в таком противоречии от участников взаимодействия требуется переход к стратегии «выигрыш — выигрыш». В таблицы занесены только те высказывания, которые а) повторялись другими участниками в той же или измененной формулировке, б) активно поддерживались и разделялись всеми участниками фокус-группы. Ответы подвергались минимальной стилистической обработке таким образом, чтобы сохранилось не менее половины слов, использованных участниками фокус-группы.

Таблица 2. Повторяющиеся ответы участников фокус-групп, характеризующие несогласованность по отношению к ошибкам в целом

Авторы высказываний	Вопросы и их тематические блоки	
	Вопрос 1. Чем вызван и что смягчает страх ошибки у молодых специалистов? Каковы факторы, которые (а) стимулируют (усиливают) или (б) которые тормозят (подавляют) эффективное взаимодействие молодых специалистов с руководителем?	
	(а)	(б)
Руководители	показать две стратегии (правильную и неправильную) и дать сделать выбор; установить рамки полномочий: «здесь действуйте сам, а здесь — подойди и спроси»; требование обосновать цель на месяц и её достижение; итерационный подход; баланс между похвалой и критикой; постепенное уменьшение контроля.	сложная система принятия решений: долго осваивать, по какому вопросу к кому обратиться; когда специалист доходит до предела своих возможностей, а дальше — ступор и страх шагнуть на ступеньку выше.

Молодые специалисты	самостоятельность в выборе плана работы; анализ с руководителем причин повторения ошибки; «ожидание и требование делать быстрее, чем я могу».	страх наказания и ругани; страх взять ответственность на себя, если нельзя попросить: «Проверьте меня»; страх задавать вопросы и выглядеть глупым; страх перед руководством; когда не хвалят за усилия и старательность, а только за результат; если заказчик «тычет тебя носом» в твои недочёты.
Вопрос 2. Как вы считаете, какой тип поведения (проактивный или реактивный) ожидают от молодых специалистов руководители? Существует ли расхождение этих ожиданий на словах и на деле?		
Руководители ожидают от молодого специалиста		Молодые специалисты демонстрируют
Руководители	в начале карьеры — реактивное поведение, а по мере накопления опыта решения повторяющихся задач — проактивное; отвечать на тендер только до определённой суммы, а дальше только после консультации с руководителем; взгляд назад, чтобы понять, где допущена ошибка; пусть сам ищет причину ошибки и устраняет; должен сам знать, когда разбираться самому, а когда надо спросить руководителя; готовность к рутине; готовность принять на себя ответственность; обращение с вопросом и сразу с предложением, как можно поступить; многому будет учиться сам, а не ждать, когда его научат.	в большинстве случаев ждут, когда им «положат в рот» готовый ответ; не задают открытых вопросов, не спрашивают заранее, не советуются; придумывает причину, почему нельзя было сделать по-другому; случается, спрашивают глупость, переспрашивают, так как забывают или путаются; десять раз ему повторишь, на одиннадцатый — запомнит; не усердны, чтобы «бить в одну точку», не любят «выращивать», а любят «собирать»; позиция «избегать ответственности выгодно»; задают вопрос и ждут готового решения; зависимость отношения к работе от плана «пересидеть» или остаться работать в компании, не держатся за своё место.
Молодые специалисты	важно понять «правила игры» в компании и отделе; декларируемый ими проактивный тип, а на деле не одобряют проактивность и инициативу; активности в командной работе.	непонимание, какого именно баланса между типами поведения от меня ждут; способность привнести новый подход и свежий взгляд; запрос на совет у тех, кто знает лучше в силу опыта.

Таблица 3. Повторяющиеся ответы участников фокус-групп, характеризующие несогласованность по отношению к ошибкам в операциональной структуре деятельности

Авторы высказываний		Вопросы и их тематические блоки
<i>Вопрос 3. Какие компетенции целеполагания и планирования своей работы, согласно организационным нормам, ожидают от молодых специалистов руководители, соблюдают ли молодые специалисты эти нормы в целом или фрагментарно?</i>		
	<i>Руководители ожидают, что специалист</i>	<i>Молодые специалисты демонстрируют</i>
Руководители	определяет и согласовывает сроки; видит весь процесс масштабно и в нём свою часть.	«пусть начальство планирует»; нет привычки жить временными отрезками; привычка опаздывать с дедлайном, т.к. видит не весь масштаб задачи, а только свою часть.
Молодые специалисты	будет много времени уделять планированию, но не в ущерб основной работе	в начале работы не было планирования действий, потому что не было понимания его важности.
<i>Вопрос 4. Какие компетенции организации своей работы и рабочего места, согласно организационным нормам, ожидают руководители от молодых специалистов? Если молодые специалисты не соблюдают эти нормы в целом или соблюдают фрагментарно, от чего это зависит?</i>		
	<i>Руководители ожидают, что специалист</i>	<i>Молодые специалисты демонстрируют</i>

Руководители	не только понимает важность техники безопасности и других требований, но и следует им; связывает документ с практикой производства и следует предписанию; применяет итерацию в работе.	интуитивное решение, не взвешенное, не «бизнесовое», главная задача — «просто сделать»; не любят читать длинные инструкции, предпочитают одностраничные, на практике меняют последовательность операций и этапов, которые установлены и должны соблюдаться; не дробит [работу] на маленькие задачи.
Молодые специалисты	переключается на другие задачи сразу по требованию руководителя; не теряется в случае аврала.	решение задач по своему усмотрению, а не по приоритетности; умеют работать только согласно графику, не успевают соблюдать технологические нормы в случае аврала.
<i>Вопрос 5. Какие компетенции контроля процесса и результата своей работы, согласно организационным нормам, ожидают руководители от молодых специалистов и соблюдают ли молодые специалисты эти нормы в целом? Как осуществляется предварительный, текущий, заключительный контроль?</i>		
	<i>Руководители ожидают, что специалист</i>	<i>Молодые специалисты демонстрируют</i>
Руководители	использует чек-лист, таблицу самоконтроля и другие инструменты самоконтроля, чтобы понять, где им были допущены лишние затраты и неэффективные приёмы; понимает, что его ошибка, допущенная в самом начале, нарушает всю технологическую цепочку.	только один сотрудник из трёх подсчитывает свои временные затраты; не умеют принимать обратную связь «не в штыхы»; ожидание, что его работу кто-то ещё проконтролирует и подстрахует; начинают думать, что что-то не так, только видя отсутствие результата.
Молодые специалисты	принимает факт, что преобладает внешний контроль.	«Я сама должна контролировать свою работу, так как у руководителя нет на это времени»

В целях систематизации собранной информации мы объединили управленческие характеристики, перечисленные в ответах участников исследования, в три группы (вида):

- 1) коммуникативные, то есть способы обмена информацией между руководителем и специалистом;
- 2) организационные, то есть распределение задач и зон ответственности во взаимодействии «руководитель — специалист»;
- 3) операциональные, то есть особенности планирования, организации и контроля работы специалиста.

Коммуникативные характеристики эффективного взаимодействия со стороны руководителя заданы его умением, опираясь на объективные показатели, давать своевременную негативную обратную связь молодому специалисту, совершившему ошибку. Со стороны молодого специалиста коммуникативными предикторами выступают его: а) готовность и умение задавать вопросы, б) использовать в случае затруднения стратегию «Я не знаю наверняка, как следует поступить в данной ситуации. Мои варианты такие: варианты А и Б. Я планирую действовать по варианту А, так как ... Или мне следует выбрать вариант Б, так как ...? Какой вариант вы посоветуете мне выбрать?».

Анализ коммуникативных характеристик показывает расхождение во взаимных ожиданиях руководителей и молодых специалистов. Руководители прежде всего ожидают от своих подчинённых баланса в проявлении проактивного и реактивного поведения. Руководители подчёркивают, что проактивное поведение ожидается при повторном решении задачи, а реактивное — в ситуации, когда задача является новой для исполнителя. Молодые специалисты уверены, что от них всегда ждут только реактивного поведения. При этом обе группы участников фокус-групп оценивают реальное поведение молодых специалистов преимущественно как реактивное.

Организационные характеристики эффективного взаимодействия определяются, прежде всего, тем, насколько: а) чётко и понятно для молодого специалиста определена зона его персональной ответственности; б) достаточен объём ресурсов, переданных ему для решения поставленных задач; в) полно он видит картину всего производственного процесса в целом как систему, своё место внутри этой системы и критические последствия своих ошибок для функционирования организационной системы в целом.

Операциональные характеристики эффективного взаимодействия указывают на компетенции как руководителя, так и молодого специалиста. От руководителя ожидаются, прежде всего, такие компетенции, как предварительный и текущий контроль деятельности исполнителя. Значимыми компетенциями молодого специалиста в контексте его взаимодействия с руководителем по поводу совершенных ошибок выступают поэтапное планирование работы и организация работы в строгом соответствии с заданными сроками сдачи каждого этапа.

Таблица 4. Количество управленских характеристик эффективного взаимодействия в ответах участников фокус-групп

Психологические характеристики	Руководители	Молодые специалисты	Всего
Коммуникативные	24 (18,8%)	13 (10,2%)	37 (29%)
Организационные	32 (25%)	14 (10,9%)	46 (35,9%)
Операциональные	31 (24,2%)	14 (10,9%)	45 (35,1%)
Всего	87 (68%)	41 (32%)	128 (100%)

В таблице 4 представлено количественное соотношение высказываний руководителей и молодых специалистов об управленческих характеристиках каждого вида (коммуникативные, организационные, операциональные). Мы видим, что общее количество высказываний, собранных в фокус-группе руководителей, более чем в два раза превышает общее количество высказываний, сделанных молодыми специалистами (87 и 41 соответственно). При этом каждый вид характеристик в общей выборке представлен примерно поровну, то есть по одной трети от общего количества.

Выводы

В исследовании выявлены следующие расхождения в позициях руководителей и молодых специалистов в ситуациях взаимодействия по поводу ошибок, совершённых молодыми специалистами на рабочем месте.

1. Руководители ожидают от молодого подчинённого соблюдения баланса между проактивным и реактивным поведением, но специалисты уверены, что от них требуется только реактивное поведение. Таким образом, Гипотеза 1 подтвердилась лишь частично.
2. Расхождение между требованиями руководителей и операциональной структурой деятельности молодых специалистов проявляется на этапах планирования, организации работы и контроля. Работодатели ожидают от молодых специалистов целеполагания, планирования, организации и контроля процесса и результата не только согласно официально установленным организационным нормам и стандартам, но и согласно практике, сложившейся в структурном подразделении. Деструкция ожиданий руководителей вызвана такими действиями молодых специалистов, как нарушение сроков, выполнение заданий на низком уровне соблюдения нормы, неэффективным текущим контролем, который приводит к устранению ошибок с опозданием. Эти результаты подтверждают справедливость Гипотезы 2.

3. Существующий разрыв между отношением руководителей и молодых специалистов к ошибкам молодых специалистов подтверждает Гипотезу 3. Руководители не имеют или, по крайней мере, не способны эксплицитно сформулировать свою стратегию работы с ошибками молодых специалистов, но при этом ожидают от них стратегии взаимодействия «выигрыш — выигрыш». Молодые специалисты не обладают достаточной компетенцией для реализации стратегии «выигрыш — выигрыш» при обсуждении с руководителем своих ошибок.

На этапе профессионального роста у молодых специалистов формируются предпосылки для выработки стратегии, направленной на систематическое сокрытие ошибок в целях избегания последующего наказания или просто недовольства со стороны руководителя. Психологическими показателями такой стратегии, позволяющими прогнозировать и, следовательно, предупреждать неэффективное поведение, можно считать не только страх вероятного наказания, но и отсутствие эффективных коммуникативных, организационных и операциональных компетенций у обоих участников взаимодействия «руководитель-специалист» в случаях допущенной молодым специалистом ошибки.

Важной управленческой коммуникативной характеристикой эффективного взаимодействия в этой ситуации является наличие алгоритма совместного анализа ошибки. Алгоритм позволяет перевести разговор из эмоционального плана в конструктивный и тем самым предупредить сокрытие ошибок. Организационные характеристики позволяют распределить ответственность за работу, а значит предусмотреть и предупредить хотя бы некоторые ошибочные действия молодого специалиста, действующего в этой зоне ответственности. Операциональные характеристики в равной степени представлены навыками планирование, организации и контроля работы, причём как у молодого специалиста, так и у его руководителя.

Практические рекомендации

Полученные в данном исследовании результаты могут быть использованы как для целей внутрифирменного обучения персонала, так и в профессиональном и карьерном консультировании молодых специалистов.

Рекомендации специалистам внутрифирменного обучения персонала

«Работу над ошибками» молодых специалистов следует рассматривать не только как инструмент обучения на рабочем месте, но и важную часть организационной культуры, в том числе, культуры безопасного и эффективного труда. Для обеспечения эффективного взаимодействия между руководителем и молодым подчинённым рекомендуется обучить обоих алгоритму совместного анализа ошибки. Этот алгоритм может быть полезен и в программах наставничества на предприятии. Алгоритм позволит перевести разговор из эмоционального плана в конструктивный и может строиться на основе следующих вопросов.

- Была ли ошибка допущена впервые или повторно?
- Имел ли молодой специалист достаточно полномочий для принятия решения, повлекшего ошибку?
- Имел ли молодой специалист достаточно ресурсов для её предупреждения или своевременного устранения?
- Специалисту известны и понятны последствия ошибки?
- В программе профессиональной адаптации и доучивания молодого специалиста в соответствии с требованиями рабочего места важно, чтобы руководитель или наставник получил от молодого специалиста обратную связь по следующим вопросам.
- Понятна ли ему зона его персональной ответственности?

- Считает ли он достаточным объём ресурсов, переданных ему для решения поставленных задач?
- Как он видит картину всего производственного процесса в целом и своё место внутри этой системы?
- О каких критических последствиях своих ошибок для функционирования этой системы он осведомлён?

В системах подготовки кадрового резерва руководителей при обучении по программе «Менеджмент» следует обратить внимание на то, что традиционно контроль сводится к заключительному и текущему, а предварительный контроль, как правило, не рассматривается как существенная часть управленческой детальности. Следствием такого пренебрежительного отношения к важности предварительного контроля становятся ошибки подчинённых, особенно не имеющих требуемого опыта работы.

Рекомендации карьерным консультантам

Групповая консультация для молодых специалистов «Стратегическое развитие карьеры» позволит сформировать у участников (а) установку на стратегию взаимодействия с работодателем «выигрыш — выигрыш», (б) устойчивое стремление развивать индивидуальную конкурентоспособность на рынке труда через непрерывное обучение. Сценарий групповой консультации «Стратегическое планирование карьеры» должен включать в себя, во-первых, обучение молодых специалистов: а) навыкам получения от руководителя или наставника негативной обратной связи по поводу совершённых ошибок; б) приёмам анализа причин своей повторяющейся ошибки. Во-вторых, необходимо сфокусироваться на формировании у молодых специалистов: а) установки на развитие компетенций планирования, организации и контроля своей работы, б) готовности и умения задавать вопросы. В-третьих, молодые специалисты должны уметь и стремиться в случае затруднения использовать во взаимодействии с руководителем стратегию «выигрыш — выигрыш», то есть генерировать возможные решения проблемы самостоятельно и затем обсуждать эти варианты с руководителем: «Я не знаю наверняка, как следует поступить в данной ситуации. Мои варианты такие: варианты А и Б. Я планирую действовать по варианту А, так как ... Или мне следует выбрать вариант Б, так как ...? Какой вариант вы посоветуете мне выбрать?»

Ценность результатов для будущих исследований

Проведённое исследование привносит новое знание в организационную психологию, однако страдает двумя ограничениями. Первым ограничением выступает малая выборка респондентов и не обладающий достаточной высокой точностью получаемой информации исследовательский метод фокус-группы. Второе ограничение связано с необходимостью учитывать фактор социальной желательности в ответах испытуемых, особенно в группе молодых специалистов. Будущие исследования должны учитывать эти ограничения.

Тем не менее, проведённое исследование, с одной стороны, позволило выявить три вида управленческих характеристик эффективного взаимодействия руководителя с молодым специалистом, совершившим ошибку на рабочем месте, а с другой, — обозначить перспективные направления развития идеи о стратегиях взаимодействия «руководитель — молодой специалист». Более глубокое исследование необходимо, чтобы лучше понять связи между карьерными ориентациями молодого специалиста и его установками на стратегию «выигрыш — выигрыш» во взаимодействии с работодателем. Ряд вопросов остаётся без ответа, например, каковы последствия для молодого специалиста, работающего в организационных условиях, где выявленные нами характеристики либо выступают частью корпора-

тивной культуры, либо отсутствуют. Зарубежные исследователи уже начали работу в этом направлении (см., например: Farnese, Fida, Picoso, 2022).

Проведённое нами исследование позволило не только разработать, но и апробировать в организационных условиях сценарий фокус-группы, который может быть использован организационными психологами, консультантами, менеджерами по персоналу для выявления противоречий в критически важном взаимодействии по поводу ошибок на рабочих местах. Предложенные нами рекомендации могут оказаться актуальными в условиях организационных изменений, когда ошибки сотрудников становятся практически неизбежными из-за того, что организация реализует новую стратегию или осваивает новую деятельность.

Заключение

Данное исследование посвящено проблеме взаимодействия между опытными руководителями и их подчинёнными — молодыми работниками на этапе профессионального роста. Особенно такое взаимодействие важно в ситуации, когда обе стороны обсуждают ошибки, совершенные молодым работником, так как оно определяет эффективность обучения на рабочем месте. Результаты исследования представлены тремя видами управленческих характеристик (коммуникативные, организационные и операциональные), опираясь на которые можно регулировать отношение персонала к собственным ошибкам. Отношение к собственным ошибкам молодых работников допустимо рассматривать как показатель, позволяющий оценить, является ли организационная культура поддерживающей средой для профессионального роста молодых работников.

Методом фокус-группы выявлены различия в позициях руководителей и молодых специалистов в ситуациях их взаимодействия по поводу ошибок, совершённых молодыми специалистами на рабочем месте, а именно: а) разное понимание того, какое поведение ждут от молодых специалистов — проактивного или реактивного; б) разное отношение к соблюдению организационных норм и стандартов.

Рекомендации, сформулированные по результатам исследования, подчёркивают важность прописывания понятной для руководителей стратегии их работы с ошибками молодых специалистов и внимательного отношения к навыкам планирования, организации и контроля работы. Одним из инструментов предупреждения тенденции у молодых работников к сокрытию ошибок в целях избегания последующего наказания или недовольства со стороны руководителя выступает использование алгоритма совместного анализа ошибки, позволяющий перевести разговор из эмоционального плана в конструктивный.

Литература

- Климов, Е. А., Носкова, О. Г., Солнцева, Г. Н. (2020). *Психология труда, инженерная психология и эргономика в 2 ч.* М.: Юрайт.
- Куприянчук, Е. В. (2008). Стратегии и тактики менеджерской деятельности. В сб.: Р. М. Шамянов (отв. ред.), *Проблемы социальной психологии личности. Сборник тезисов по проблемам психологии личности*. Саратов: СГУ им. Н. Г. Чернышевского. URL: https://psyjournals.ru/sgu_socialpsy/
- Мельникова, О. Т. (2007). *Фокус-группы: Методы, методология, модерирование: Учебное пособие*. М.: Аспект Пресс.
- Новиков, Д. А. (2003). Стратегическая рефлексия в биматричных играх. В сб.: Е. Ю. Иванов, Р. М. Нижегородцев (ред.), *Региональная экономика в информационном измерении: модели, оценки, прогнозы. Сборник научных трудов* (296–307). М.: Бизнес-Юнитек.

- Подбуккая, Н. В., Кныш, А. Е. (2020). Апробация шкалы направленности мотивации при совершении ошибки К. Шелла (eoms: the error-oriented motivation scale). *Психологический журнал*, 41(2), 127–138 [Электронный ресурс]. DOI: 10.31857/S020595920008571-4
- Спинова, Е. А. (2006). Разрешение конфликта на переговорах. *Российский внешнеэкономический вестник*, 6, 63–68.
- Старченкова, Е. С. (2009). Концепция проактивного совладающего поведения. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология*, 2–1, 198–205.
- Cannon, M. D., Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 161–177. DOI: 10.1002/job.85
- Dhir, S., Dhir, S. (2015). Diversification: literature review and issues. *Strategic Change*, 24(6), 569–588. DOI: 10.1002/jsc.2042
- Dhir, S., Dhir, S., Samanta, P. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *Foresight*, 20. DOI: 10.1108/FS-10-2017-0059.
- Edmondson, A. C. (2011). Strategies for Learning from Failure. In *Harvard Business Review. April issue*
- Farnese, M. L., Fida, R., Picoco, M. (2022). Error orientation at work: Dimensionality and relationships with errors and organizational cultural factors. *Current Psychology*, 41, 970–989. DOI: 10.1007/s12144-020-00639-x
- Folkman, S., Moskowitz, J.T. (2004). Coping: Pitfalls and Promise. *Annual Review of Psychology*, 55, 1, 745–774. DOI: 10.1146/annurev.psych.55.090902.141456
- Frese, M. (1995). Error management in training: Conceptual and empirical results. In C. Zuccheromaglio et al. (Eds.), *Organizational learning and technological change* (112–124). Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag. DOI: 10.1007/978-3-642-79550-3_7
- Harteis, C., Bauer, J., Gruber, H. (2008). The culture of learning from mistakes: How employees handle mistakes in everyday work. *International Journal of Educational Research*, 47(4), 223–231. DOI: 10.1016/j.ijer.2008.07.003
- Harteis, C., Buschmeyer, K. (2012). Learning from Mistakes — Still a Challenge for Research and Business Practice. In E. Wuttke, J. Seifried (Eds.), *Learning from Errors at School and at Work* (31–48). Opladen: Verlag Barbara Budrich. DOI: 10.2307/j.ctvbkk37w.5
- Hobfoll, S. E., Freedy, J. (2018). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (115–129). CRC Press.
- Onyeaghala, O. H., Ukpata, S. I. (2013). Strategic thinking: a key for competitiveness in small business operating in Nigeria. *International Journal of Research in Commerce, IT & Management*, 3(12), 70–75.
- Parameswar, N., Dhir, S., Dhir, S. (2017). Banking on innovation, innovation in banking at ICICI bank. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(2), 6–16. DOI: 10.1002/joe.21765
- Pirkkalainen, H., Salo, M., Tarafdar, M., Makkonen, M. (2019). Deliberate or instinctive? Proactive and reactive coping for technostress. *Journal of Management Information Systems*, 36(4), 1179–1212. DOI: 10.1080/07421222.2019.1661092
- Rausch, A., Bauer, J., Graf, M. (2022). Research on Individual Learning from Errors in the Workplace — A Literature Review and Citation Analysis. In: C. Harteis, D. Gijbels, E. Kyndt (Eds.), *Research Approaches on Workplace Learning. Professional and Practice-based Learning, Vol 31* (47–75). Cham: Springer. DOI: 10.1007/978-3-030-89582-2_3
- Reason, J. (1990). The contribution of latent human failures to the breakdown of complex systems. *Philos Trans R Soc Lond B Biol Sci*, 327(1241), 475–484. DOI: 10.1098/rstb.1990.0090
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M., Batinic, B. (1999). Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(4), 527–547. DOI: 10.1098/rstb.1990.0090

- Schell, K. L. (2012). The Error-Oriented Motivation Scale: An examination of structural and convergent validity. *Personality and Individual Differences*, 52, 352–356.
- Schwarzer, R., Knoll, N. (2008). Positive Coping: Mastering Demands and Searching for Meaning. In S. J. Lopez, C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (393–409). American Psychological Association. DOI: 10.1037/10612-025
- Skinner, E. A., Zimmer-Gembeck, M. J. (2012). Perceived Control and the Development of Coping. In S. Folkman (ed.), *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping* (35–59). Oxford, UK: Oxford Library of Psychology; Oxford Academic. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780195375343.013.0003
- Tugade, M. M. (2012). Positive emotions and coping: examining dual-process models of resilience. *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping, Chapter 10*, 1–26. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780195375343.013.0010
- Yadav, N. (2014). Flexibility aspects in performance management system: an illustration of flexible strategy game-card. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 15(3), 181–189. DOI: 10.1007/s40171-014-0065-x

Поступила 25.11.2021

Приложение 1. Обращение и вопросы к группе «Молодые специалисты»

Здравствуйте, уважаемый участник фокус-группы!

Прежде всего, мы хотим поблагодарить вас за готовность принять участие в нашем исследовании! Цель нашей встречи — выявить особенности вашего взаимодействия с вашим непосредственным руководителем.

Когда вы все делаете правильно, то взаимодействие «Руководитель — Подчинённый» не сталкивается с проблемами. Другое дело, когда вы допускаете в своей работе ошибки. Мы хотели бы обсудить с вами вопросы, которые можно объединить в две группы:

- 1) какого рода ошибки чаще вы допускаете на рабочем месте?
- 2) какие действия вы предпринимаете, разбирая эти ошибки, и как на это реагируют ваши непосредственные руководители?

Для удобства обсуждения и с тем, чтобы не упустить важные для вас детали, мы подготовили пять вопросов, которые вы видите в таблице «Вопросы молодому специалисту». Мы совместно с молодыми специалистами в общей группе обсудим каждый вопрос по порядку. Мы ждем выступлений от каждого участника. Пожалуйста, заранее впишите ваши комментарии в пустые строки таблицы.

Так мы надеемся найти интересные и полезные для вас решения в области мотивации, поддержки молодых специалистов в процессе адаптации на предприятии, развития важных и перспективных компетенций. В таблице вы можете добавлять количество строк для ответов, комментариев или личных наблюдений.

Заранее благодарим вас за уделённое нам время!

Задачи фокус-группы: выявить ваше мнение о необходимости таких компетенций молодых специалистов, как:

- 1) компетентность в отношении ошибок, то есть активные знания, позволяющие немедленно восстановить рабочий процесс после ошибки и уменьшить их последствия;
- 2) обучение на ошибках, то есть умение предотвращать ошибки в долгосрочной перспективе, извлекая уроки из них, планируя и изменяя рабочие процессы;
- 3) принятие риска ошибки как результат отношения, ориентированного на достижения и требующего гибкости и ответственности;
- 4) напряжение под воздействием страха совершения ошибки и негативными эмоциональными реакциями;

5) ожидание ошибки, основанное на пессимистичном и негативном настрое или реалистичной ориентацией;

6) сокрытие ошибок, стратегия неуверенного в себе человека, а также может быть адаптацией к рабочим процессам, чувствительным к ошибкам, или к высокому уровню неопределённости на рабочем месте.

Вопросы к молодому специалисту

1	Чем вызван и что смягчает страх ошибки у молодых специалистов? Факторы, которые: (а) стимулируют (усиливают) и (б) которые тормозят (подавляют) эффективное взаимодействие молодых специалистов с руководителем	
	Стимулируют (усиливают) эффективное взаимодействие	Тормозят (подавляют) эффективное взаимодействие
2	Как вы считаете, какой тип поведения (проактивный или реактивный) ожидают от молодых специалистов руководители? Существует ли расхождение этих ожиданий на словах и на деле? Приведите, пожалуйста, примеры.	
3	Какие компетенции целеполагания и планирования своей работы, согласно организационным нормам, ожидают от молодых специалистов руководители, соблюдают ли молодые специалисты эти нормы в целом или фрагментарно?	
	Они (руководители) ожидают	Мы демонстрируем
4	Какие компетенции организации своей работы и рабочего места, согласно организационным нормам, ожидают руководители от молодых специалистов? Если молодые специалисты не соблюдают эти нормы в целом или соблюдают фрагментарно, от чего это зависит?	
	Руководители ожидают	Мы демонстрируем
5	Какие компетенции контроля процесса и результата своей работы, согласно организационным нормам, ожидают руководители от молодых специалистов и соблюдают ли молодые специалисты эти нормы в целом? Если соблюдают фрагментарно, от чего это зависит? Как осуществляется предварительный? текущий? заключительный контроль?	
	Руководители ожидают	Мы демонстрируем

Приложение 2. Обращение и вопросы к группе «Руководители молодых специалистов»

Здравствуйте, уважаемый участник фокус-группы!

Прежде всего, мы хотим поблагодарить вас за готовность принять участие в нашем исследовании.

Цель нашей встречи: выявить, какие типичные особенности поведения проявляются у молодых специалистов, работающих у вас в подчинении.

Область исследования: когда ваши подчинённые всё делают правильно, то взаимодействие «Руководитель — Подчинённый» не сталкивается с проблемами. Другое дело, когда подчинённые допускают ошибки в работе. Мы хотели бы обсудить с вами вопросы, которые можно объединить в две группы: 1) какого рода ошибки чаще допускают ваши молодые сотрудники (ваши подчинённые)? 2) какие действия вы предпринимаете, разбирая эти ошибки, и как на это реагируют ваши молодые подчинённые?

Для удобства обсуждения и с тем, чтобы не упустить детали обсуждения, мы подготовили пять вопросов, которые вы видите в таблице «Вопросы руководителю». Мы предлагаем обсуждать каждый вопрос по порядку и ждём выступлений от каждого участника. Пожалуйста, впишите ваши комментарии в пустые строки таблицы.

Заранее благодарим вас за уделённое нам время»!

Задачи фокус-группы: выявить мнение руководителей о таких компетенциях молодых специалистов, как:

1) компетентность в отношении ошибок, то есть активные знания, позволяющие немедленно восстановить рабочий процесс после ошибки и уменьшить их последствия;

2) обучение на ошибках, то есть умение предотвращать ошибки в долгосрочной перспективе, извлекая уроки из них, планируя и изменяя рабочие процессы;

3) принятие риска ошибки как результат отношения, ориентированного на достижения и требующего гибкости и ответственности;

4) напряжение под воздействием страха совершения ошибки и негативными эмоциональными реакциями;

5) ожидание ошибки, основанное на пессимистичном и негативном настрое или реалистичной ориентацией;

6) сокрытие ошибок, стратегия неуверенного в себе человека, а также может быть адаптацией к рабочим процессам, чувствительным к ошибкам, или к высокому уровню неопределённости на рабочем месте.

Вопросы к руководителю молодого специалиста

- 1 Чем вызван и что смягчает страх ошибки у молодых специалистов? Факторы, которые: (а) стимулируют (усиливают) и (б) которые тормозят (подавляют) эффективное взаимодействие молодых специалистов с руководителем?

Стимулируют (усиливают) эффективное взаимодействие	Тормозят (подавляют) эффективное взаимодействие

- 2 Какой тип поведения (проактивный или реактивный) вы, как руководители, ожидаете от молодых специалистов? Приведите, пожалуйста примеры.

- 3 Какие компетенции целеполагания и планирования своей работы, согласно организационным нормам, ожидают руководители от молодых специалистов и соблюдают молодые специалисты эти нормы в целом или фрагментарно?

Мы ожидаем	Они демонстрируют

- 4 Какие компетенции организации своей работы и рабочего места, согласно организационным нормам, ожидают руководители от молодых специалистов и соблюдают молодые специалисты эти нормы в целом или фрагментарно?

Мы ожидаем	Они демонстрируют

- 5 Какие компетенции контроля процесса и результата своей работы, согласно организационным нормам, ожидают руководители от молодых специалистов и соблюдают молодые специалисты эти нормы в целом или фрагментарно? Как осуществляется предварительный? текущий? заключительный контроль?

Мы ожидаем	Они демонстрируют



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Interaction between manager and young professionals about their professional mistakes: An analysis using the focus group method

Konstantin V. BARANNIKOV

Institute of Management Design and Competitive Strategies, Yekaterinburg, Russia

Fairuza S. ISMAGILOVA

Ural Federal University, Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article presents the study of the interaction between managers and their young subordinates where both sides discuss the subordinate's mistake. *Purpose.* The purpose of the study is to determine the psychological characteristics of such an interaction. *Method.* As a research method four focus groups for managers and their young subordinates have been used. All participants ($N = 34$) work in different branches at the Ural commercial and industrial company (Ekaterinburg, Kazan, Naberezhnye Chelny, Ufa, Tyumen and Perm). Each focus group was conducted remotely and lasted for 1.5 hours. The following variables were recorded for analysis: 1) the type of behavior of young subordinates (proactive or reactive); 2) interaction strategies ("win — win" or "win — lose"), 3) willingness of subordinates to acquire new knowledge through error analysis; 4) consistency of the positions of the leader and subordinate; 5) both sides' mistakes in planning, organization of work and control. The total number of collected statements in the focus groups of managers turned out to be twice as high as the statements of young professionals. *Findings.* Two significant differences were revealed in the positions of managers and subordinates. They are the following: a) a different understanding of what kind of behavior is expected from a young employee — proactive or reactive; b) different attitudes towards compliance with organizational norms and standards. In addition, managers have shown that they do not have, or at least are not able to explicitly formulate their strategy for dealing with their subordinate's mistakes. At the same time, they expect a "win — win" interaction strategy from him. Young subordinates also do not have sufficient competence to implement the win — win strategy when discussing their mistakes with the manager. The recommendations formulated based on the results of the study emphasize the importance of prescribing a strategy that is clear to managers for their work with the mistakes of a subordinate and an attentive attitude to his skills in planning, organizing and controlling work. As one of the effective tools, an algorithm for joint error analysis is proposed that allows you to transfer the conversation from an emotional plane to a constructive one. Practical value of the results and perspectives of the study. At the stage of professional growth, young specialists form the prerequisites for a strategy of systematic concealment of mistakes. This strategy's psychological indicators are not only the fear of possible punishment, but also the lack of effective communicative, organizational, and operational competencies in both participants in the interaction "manager — specialist". In addition to the recommendations, this study allowed us to test the scenario of a focus group in organizational conditions, which can be used by organizational psychologists, consultants, personnel managers to identify contradictions in critical interactions about errors in the workplace. The recommendations proposed in the article may be relevant in the context of organizational changes, when employees' errors become almost inevitable since the organization is

implementing a new strategy. More in-depth research is needed to better understand the links between career orientations of a young specialist and his or her attitudes towards the “win — win” strategy in interaction with the employer.

Key words: analysis of mistakes of young specialists; interaction of the leader with young specialists.

References

- Cannon, M. D., Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 161–177. DOI: 10.1002/job.85
- Dhir, S., Dhir, S. (2015). Diversification: literature review and issues. *Strategic Change*, 24(6), 569–588. DOI: 10.1002/jsc.2042
- Dhir, S., Dhir, S., Samanta, P. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *Foresight*, 20. DOI: 10.1108/FS-10-2017-0059.
- Edmondson, A. C. (2011). Strategies for Learning from Failure. In *Harvard Business Review*. April issue
- Farnese, M. L., Fida, R., Picoco, M. (2022). Error orientation at work: Dimensionality and relationships with errors and organizational cultural factors. *Current Psychology*, 41, 970–989. DOI: 10.1007/s12144-020-00639-x
- Folkman, S., Moskowitz, J.T. (2004). Coping: Pitfalls and Promise. *Annual Review of Psychology*, 55, 1, 745–774. DOI: 10.1146/annurev.psych.55.090902.141456
- Frese, M. (1995). Error management in training: Conceptual and empirical results. In C. Zuccheromaglio et al. (Eds.), *Organizational learning and technological change* (112–124). Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag. DOI: 10.1007/978-3-642-79550-3_7
- Harteis, C., Bauer, J., Gruber, H. (2008). The culture of learning from mistakes: How employees handle mistakes in everyday work. *International Journal of Educational Research*, 47(4), 223–231. DOI: 10.1016/j.ijer.2008.07.003
- Harteis, C., Buschmeyer, K. (2012). Learning from Mistakes — Still a Challenge for Research and Business Practice. In E. Wuttke, J. Seifried (Eds.), *Learning from Errors at School and at Work* (31–48). Opladen: Verlag Barbara Budrich. DOI: 10.2307/j.ctvbkk37w.5
- Hobfoll, S. E., Freedy, J. (2018). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (115–129). CRC Press.
- Klimov, Ye. A., Noskova, O. G., Solntseva, G. N. (2020). *Psikhologiya truda, inzhenernaya psikhologiya i ergonomika v 2 ch.* [Psychology of work, engineering psychology and ergonomics in 2 parts]. M.: Yurayt.
- Kupriyanchuk, Ye. V. (2008). Strategii i taktiki menedzherskoy deyatel'nosti [Strategies and tactics of managerial activity]. In R.M. Shamio-nov (ed.), *Problemy sotsial'noy psikhologii lichnosti. Sbornik tezisov po problemam psikhologii lichnosti*. Saratov: SGU im. N. G. Chernyshevskogo. Retrieved from: https://psyjournals.ru/sgu_socialpsy/
- Melnikova, O. T. (2007). *Fokus-gruppy: Metody, metodologiya, moderirovaniye* [Focus groups: Methods, methodology, moderation]. M.: Aspekt Press.
- Novikov, D. A. (2003). Strategicheskaya refleksiya v bimatrichnykh igrakh [Strategic reflection in bimatrix games]. In Ye. Yu. Ivanov, R. M. Nizhegorodtsev (Eds.), *Regional'naya ekonomika v informatsionnom izmerenii: modeli, otsenki, prognozy. Sbornik nauchnykh trudov* (296–307). M.: Biznes-Yunitex.

- Onyeaghala, O. H., Ukpata, S. I. (2013). Strategic thinking: a key for competitiveness in small business operating in Nigeria. *International Journal of Research in Commerce, IT & Management*, 3(12), 70–75.
- Parameswar, N., Dhir, S., Dhir, S. (2017). Banking on innovation, innovation in banking at ICICI bank. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(2), 6–16. DOI: 10.1002/joe.21765
- Pirkkalainen, H., Salo, M., Tarafdar, M., Makkonen, M. (2019). Deliberate or instinctive? Proactive and reactive coping for technostress. *Journal of Management Information Systems*, 36(4), 1179–1212. DOI: 10.1080/07421222.2019.1661092
- Podbutskaya, N. V., Knysh, A. Ye. (2020). Aprobatsiya shkaly napravlenosti motivatsii pri sovershenii oshibki K. Shella (eoms: the error-oriented motivation scale) [Approbation of the scale of orientation of motivation when making a mistake by K. Schell (eoms: the error-oriented motivation scale)]. *Psikhologicheskii zhurnal*, 41(2), 127–138. DOI: 10.31857/S020595920008571-4
- Rausch, A., Bauer, J., Graf, M. (2022). Research on Individual Learning from Errors in the Workplace — A Literature Review and Citation Analysis. In: C. Harteis, D. Gijbels, E. Kyndt (Eds.), *Research Approaches on Workplace Learning. Professional and Practice-based Learning, Volume 31* (47–75). Cham: Springer. DOI: 10.1007/978-3-030-89582-2_3
- Reason, J. (1990). The contribution of latent human failures to the breakdown of complex systems. *Philos Trans R Soc Lond B Biol Sci*, 327(1241), 475–484. DOI: 10.1098/rstb.1990.0090
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M., Batinic, B. (1999). Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(4), 527–547. DOI: 10.1098/rstb.1990.0090
- Schell, K. L. (2012). The Error-Oriented Motivation Scale: An examination of structural and convergent validity. *Personality and Individual Differences*, 52, 352–356.
- Schwarzer, R., Knoll, N. (2008). Positive Coping: Mastering Demands and Searching for Meaning. In S. J. Lopez, C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (393–409). American Psychological Association. DOI: 10.1037/10612-025
- Skinner, E. A., Zimmer-Gembeck, M. J. (2012). Perceived Control and the Development of Coping. In S. Folkman (ed.), *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping* (35–59). Oxford, UK: Oxford Library of Psychology; Oxford Academic. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780195375343.013.0003
- Spinova, Ye. A. (2006). Razresheniye konflikta na peregovorakh [Resolution of the conflict through negotiations]. *Rossiyskiy vneshneekonomicheskii vestnik*, 6, 63–68.
- Starchenkova, Ye. S. (2009). Kontseptsiya proaktivnogo sovladayushchego povedeniya [The concept of proactive coping behavior]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Sotsiologiya*, 2–1, 198–205.
- Tugade, M. M. Positive Emotions and Coping: Examining Dual-Process Models of Resilience. *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping, Chapter 10*. 2012. 1–26. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780195375343.013.0010
- Yadav, N. (2014). Flexibility aspects in performance management system: an illustration of flexible strategy game-card. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 15(3), 181–189. DOI: 10.1007/s40171-014-0065-x

Received 25.11.2021