

УДК 159.9:005.95/.96

Корчак Олена Сергіївна

доктор технічних наук, доцент
провідна радниця з технічних та екологічних питань
Громадська організація «Правополіс», Україна

Korchak Olena

Doctor of Technical Sciences, Associate Professor
Chief Technical and Environmental Advisor
Non-Governmental Organization «Pravopolis», Ukraine
ORCID: 0000-0002-2163-7196

Сербова Ольга Вікторівна

кандидат психологічних наук, доцент
доцентка кафедри психології та педагогіки
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна

Serbova Olga

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor
Associate Professor of Psychology and Pedagogy Department
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Ukraine
ORCID: 0000-0002-8131-7506

[https://doi.org/10.60022/3\(2\)-14-GF](https://doi.org/10.60022/3(2)-14-GF)

ЕКСПЛІКАЦІЯ КОНФЛІКТУ РОЛЕЙ СУПЕРВАЙЗЕРА ТА МЕНТОРА: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ НЕМОЖЛИВОСТІ ЇХ ПОЄДНАННЯ У ВІДНОСИНАХ СУБОРДИНАЦІЇ

EXPLICATION OF THE CONFLICT BETWEEN THE ROLES OF SUPERVISOR AND MENTOR: PSYCHOLOGICAL ANALYSIS OF THE IMPOSSIBILITY OF THEIR COMBINATION IN SUBORDINATE RELATIONS

***Анотація.** Аналізом сучасних підходів до розуміння ролей супервайзера та ментора доведено їх принципову психологічну несумісність: супервайзер діє в межах владно-адміністративної субординації, тоді як ментор забезпечує добровільну, довірчу та розвивальну підтримку. Експлікація психологічних механізмів показала, що поєднання цих ролей породжує рольовий конфлікт, підсилює владну асиметрію, унеможлиблює формування щирої довіри та порушує психологічну безпеку взаємодії. У бізнес-компаніях це негативно впливає на групову динаміку, знижує відкритість, погіршує командний клімат і фактично руйнує менторський потенціал. З позицій психології розвитку менторство потребує саморозкриття та внутрішньої мотивації, тоді як супервайзерська роль базується на контролі та оцінюванні. Теорія ролей підтверджує неминучість конфлікту, що знижує ефективність професійної взаємодії. У контексті культурних вимірів Г. Хофстеда обґрунтовано, що українська культура з високою чутливістю до подвійних сигналів та історичною обережністю до владних фігур ще більше посилює несумісність цих ролей. З урахуванням аналітичної психології К. Юнга показано, що об'єднання контролю та підтримки в одній особі створює внутрішню амбівалентність і руйнує базові умови для розвитку.*

Запропоновано конкретні рекомендації для бізнес-компаній: чітке функціональне розмежування ролей; забезпечення конфіденційності та добровільності менторства; інституціоналізація окремих каналів зворотного зв'язку; розвиток горизонтальної підтримки в командах; підготовка керівників і менторів до різних форматів взаємодії. Реалізація цих кроків сприяє формуванню довіри, підвищенню ефективності персоналу та створенню здорового психологічного клімату. На основі дослідження розроблено діагностичний опитувальник для менеджерів, спрямований на виявлення психологічних і організаційних суперечностей, що виникають у разі суміщення ролей супервайзера та ментора.

Ключові слова: субординація, поведінка, рольовий конфлікт, групова динаміка, теорія культурних вимірів, архетип, експлікація.

Abstract. The analysis of modern approaches to understanding the roles of a supervisor and a mentor in business companies has established that these roles have fundamentally different functional and psychological nature: the supervisor exercises power and administrative influence within the framework of subordination, while the mentor provides informal, trusting and developmental support. Such a discrepancy leads to inevitable conflict in the event of an attempt to combine both roles in one person. The explanation of the psychological mechanisms that lead to the emergence of a conflict between the roles of a supervisor and a mentor in the relationship of subordination showed that power asymmetry, role conflict and the inability to form full trust make the combination of these functions internally incompatible. Such a combination negatively affects the group dynamics and psychological climate in a business company, violating the principles of openness, equality and psychological safety necessary for effective personnel development. It is substantiated that the combination of the roles of a supervisor and a mentor in conditions of subordination is psychologically incompatible, since these roles are based on opposite mechanisms of influence and different expectations regarding interaction. From the standpoint of developmental psychology, mentoring requires voluntariness, self-disclosure and internal motivation, while the supervisory role involves control, evaluation and external regulation of behavior. Organizational psychology indicates that such role duality enhances power asymmetry, destroys trust and creates a sense of psychological danger. Role theory emphasizes the inevitability of role conflict, which negatively affects individual effectiveness and group dynamics. As a result, it was established that the combination of these functions in subordination violates professional boundaries, reduces the quality of interaction and makes effective mentoring impossible. The Ukrainian dimension of the impossibility of combining the roles of a supervisor and a mentor in conditions of subordination is investigated in the context of H. Hofstede's theory of cultural dimensions. The psychological incompatibility of these roles is substantiated, based on the psychoanalytic psychology of K. Jung. A number of specific recommendations are proposed for the optimal functional separation of the roles of a supervisor and a mentor. In particular, the need for a formal division of functions is identified: the supervisor is responsible for monitoring, evaluating and managing results, and the mentor is responsible for supporting development, professional mentoring and forming competencies. It is recommended to ensure the psychological safety of mentoring relationships through confidentiality, voluntary participation and separate feedback channels. In addition, the importance of developing horizontal support in the team, training supervisors and mentors in various models of interaction and institutionalizing mentoring programs as a separate system of personnel development is emphasized. The implementation of these recommendations contributes to increasing the efficiency of personnel work, strengthening trust and creating a healthy psychological climate in a business company. Based on the results of the research, a diagnostic questionnaire was developed for managers of business companies, aimed at assessing the extent to which the combination of the functions of a direct manager (supervisor) and a mentor creates psychological and organizational contradictions that can negatively affect team interaction, an atmosphere of trust, and the effectiveness of personnel development.

Keywords: subordination, behavior, role conflict, group dynamics, cultural dimensions theory, archetype, explication.

Постановка проблеми. Сьогодні в бізнес-компаніях менторство дедалі частіше розглядається як ефективний інструмент професійного розвитку співробітників, підвищення їхньої самостійності, впевненості та здатності приймати відповідальні рішення. Водночас в компаніях нерідко виникає хибне уявлення, що роль ментора може виконувати безпосередній супервайзер працівника, оскільки він добре знає функціональні обов'язки підлеглого та має досвід у відповідній сфері. Такий підхід ігнорує фундаментальні розбіжності між ролями супервайзера та ментора, зокрема відмінності у цілях, функціях, владних повноваженнях і психологічних механізмах взаємодії.

На практиці ключовою проблемою є конфлікт ролей, який виникає тоді, коли супервайзер

намагається виконувати одночасно дві несумісні функції: контролювати, оцінювати та коригувати роботу підлеглого, і водночас – створювати для нього безпечний, конфіденційний простір для розвитку, рефлексії та обговорення професійних сумнівів або слабких сторін. Присутність влади за замовчуванням у взаєминах «супервайзер – підлеглий» неминуче обмежує рівень відкритості, довіри й добровільності, які є базовими умовами менторства. У таких умовах підлеглий вимушений враховувати можливі наслідки власних висловлювань для своєї кар'єри, оцінювання, винагороди або репутації, що створює психологічні бар'єри й перетворює менторську взаємодію на формальність.

Таким чином, постає наукова проблема: чому саме психологічні механізми взаємодії у владній вертикалі роблять поєднання ролей супервайзера й ментора неможливим, навіть за умови добрих намірів та високого рівня професійності супервайзера. Її розв'язання потребує експлікації конфлікту ролей, аналізу природи довіри й відкритості в неієрархічних стосунках, а також дослідження психологічних наслідків змішування управлінських і менторських функцій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі менторство розглядається як ключовий механізм розвитку персоналу у бізнес-компаніях, що забезпечує формування професійної автономії, рефлексії та навичок самостійного прийняття рішень. Зокрема дослідження [1] підкреслюють, що якісне менторство можливе лише за умов добровільності, психологічної безпеки та відсутності владних відносин між ментором і менті. При цьому, у працях [2–4] наголошується, що менторство є розвитковим, а не управлінським інструментом, і його ефективність суттєво знижується, коли ментор перебуває в позиції контролю або впливає на кар'єрні рішення менті. Автори зазначених робіт [1–4] однозначно підкреслюють: ментор не може мати формальної влади над підлеглим, оскільки це руйнує головні психологічні передумови менторської взаємодії.

Дослідження [5] психологічної безпеки в бізнес-компаніях демонструють, що страх негативних наслідків для висловлення сумнівів, помилок або нестачі компетенцій різко знижує готовність співробітників до відкритого діалогу. Саме тому мало хто з підлеглих може дозволити собі достатню відвертість у взаємодії з супервайзером, навіть якщо останній має намір сумлінно виконувати роль ментора.

У контексті управлінської психології сучасні дослідження [6–10] підкреслюють принципову відмінність між розвитковими та владними ролями. Супервайзер у бізнес-компанії одночасно виконує функції оцінювання, контролю, коригування поведінки та розподілу ресурсів. Це створює невідворотну рольову асиметрію, яка пригнічує довіру та зумовлює конформність підлеглих.

Питання рольового конфлікту та психологічних наслідків поєднання несумісних соціальних ролей висвітлюються у сучасних прикладних дослідженнях професійної поведінки [11–13]. Автори показують, що одночасне виконання взаємовиключних ролей (наприклад, контролера й наставника) призводить до когнітивної напруги, зниження ефективності комунікації та виникнення недовіри.

Таким чином, сучасні наукові джерела однозначно свідчать, що поєднання ролей супервайзера та ментора у бізнес-компаніях є психологічно несумісним через конфлікт владної та розвиткової функцій, що потребує подальшої експлікації в межах наукового аналізу, запропонованого у цій статті.

Метою дослідження є наукове обґрунтування психологічної несумісності ролей супервайзера та ментора у відносинах субординації через експлікацію механізмів виникнення рольового конфлікту, визначення його природи та окреслення наслідків для професійного розвитку працівника й робочого середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено наступні наукові завдання:

- проаналізувати сучасні підходи до розуміння ролей супервайзера та ментора в бізнес-компаніях та визначити їхню функціональну специфіку;
- експлікувати психологічні механізми, що зумовлюють виникнення конфлікту між ролями супервайзера та ментора у відносинах субординації із виявленням негативного впливу поєднання цих ролей на групову динаміку та психологічний клімат у бізнес-компанії;
- обґрунтувати принципову неможливість ефективного суміщення ролей супервайзера та ментора в умовах субординації з позицій психології розвитку, організаційної психології та теорії ролей;
- дослідити український вимір неможливості суміщення ролей супервайзера та ментора в умовах субординації в контексті теорії культурних вимірів Г. Хофстеда;
- обґрунтувати психологічну несумісність ролей супервайзера та ментора в умовах субординації в контексті психоаналітичної психології К. Юнга;
- сформулювати рекомендації щодо оптимального функціонального розмежування ролей супервайзера та ментора для підвищення ефективності роботи персоналу бізнес-компаній;
- розробити діагностичний опитувальник для менеджерів бізнес-компаній, спрямований на виявлення конфлікту між ролями супервайзера та ментора у відносинах субординації та визначення

потенційного впливу поєднання цих ролей на групову динаміку та психологічний клімат.

Для вирішення поставлених завдань були використані такі **методи**: теоретико-методологічний аналіз наукових джерел; порівняльний аналіз ролей у структурах субординації; психологічна експлікація рольових конфліктів; елементи системного та структурно-функціонального підходів для виявлення механізмів взаємодії супервайзера та ментора.

Виклад основного матеріалу. *Аналіз сучасних підходів до розуміння ролей супервайзера та ментора в бізнес-компаніях і визначення їхньої функціональної специфіки.*

У сучасних бізнес-компаніях ролі супервайзера та ментора посідають важливе місце в системі розвитку персоналу, проте вони мають суттєві відмінності у своїй природі, функціях та психологічних механізмах впливу на працівника. Супервайзер традиційно виконує роль безпосереднього керівника, відповідального за управління операційними процесами, розподіл завдань, контроль результатів та забезпечення дотримання корпоративних стандартів. Його діяльність ґрунтується на формальній владі, адже супервайзер є елементом ієрархічної структури та має визначений посадовою інструкцією обсяг адміністративних повноважень. Такий статус передбачає наявність субординації, оцінювання ефективності роботи співробітника, прийняття управлінських рішень, а також можливість застосування санкцій або стимулів.

На відміну від цього, менторство розглядається як форма професійної підтримки, спрямованої на розвиток компетентностей, самоусвідомлення, кар'єрних орієнтирів і внутрішньої мотивації працівника. У сучасних теоретичних підходах ментор описується як партнер у неформальній взаємодії, що ґрунтується на довірі, конфіденційності та добровільності. Ментор не здійснює контролюючих чи каральних функцій, не впливає безпосередньо на кар'єрну траєкторію менті та не має адміністративного впливу на його службову діяльність. Основна його роль полягає у створенні умов, у яких працівник може без страху оцінювання чи негативних наслідків обговорювати свої труднощі, професійні сумніви й особисті бар'єри (рис. 1, а).

В роботах [6–9] роль супервайзера визначається як така, що спрямована на керування поточною діяльністю та забезпечення продуктивності, тоді як роль ментора асоціюється з розвитком потенціалу працівника, формуванням нових навичок і підтримкою його автономії. Відповідно до цього, супервайзинг і менторинг належать до різних типів впливу: перший реалізує адміністративно-керівну функцію, другий – розвивально-партнерську. Функціональна специфіка ролей зумовлює різний характер очікувань з боку працівника: від супервайзера – чіткості, вимогливості, справедливого контролю; від ментора – підтримки, прийняття та психологічної безпеки.

У контексті бізнес-компаній важливо підкреслити, що менторинг є дієвим лише за умови добровільності та автономності від владних структур. Це означає, що ментор не повинен бути залучений до оцінювання роботи підопічного, ухвалення кадрових рішень, розподілу ресурсів чи вирішення конфліктів у команді. Таке функціональне відокремлення дозволяє забезпечити відкритість комунікації та зменшити психологічний тиск, пов'язаний із ризиком санкцій або формальної оцінки (рис. 1, б).

Характеристика	Супервайзер	Ментор
Роль	Безпосередній керівник	Професійна підтримка
Фокус	Управління операціями	Розвиток працівника
Влада	Формальна	Неформальна
Відносини	Субординація	Партнерство
Оцінювання	Оцінює ефективність	Не оцінює
Контроль	Контролює результати	Не контролює
Вплив на кар'єру	Прямий	Непрямий
Мотивація	Зовнішня	Внутрішня
Відповідальність	Забезпечення стандартів	Створення умов для обговорення

Характеристика	Супервайзер	Ментор
Основна мета	Управління діяльністю та забезпечення продуктивності	Розвиток потенціалу та навичок працівника
Тип впливу	Адміністративно-керівний	Розвивально-партнерський
Очікування працівника	Чіткість, вимогливість, справедливий контроль	Підтримка, прийняття, психологічна безпека
Залучення до оцінювання	Може оцінювати роботу	Не повинен оцінювати роботу
Залучення до кадрових рішень	Може приймати кадрові рішення	Не повинен приймати кадрові рішення
Залучення до розподілу ресурсів	Може розподіляти ресурси	Не повинен розподіляти ресурси
Залучення до вирішення конфліктів	Може вирішувати конфлікти	Не повинен вирішувати конфлікти

Рис. 1. Порівняльні характеристики ролей супервайзера та ментора в бізнес-компаніях
Джерело: сформовано авторами

Отже, сучасні підходи до визначення ролей супервайзера та ментора у бізнес-компаніях однозначно свідчать про їхню концептуальну та функціональну відмінність. Супервайзер виконує управлінсько-контрольну функцію в умовах субординації, тоді як ментор здійснює підтримувально-розвивальну діяльність поза владними рамками. Ця різниця закладає основу для подальшого аналізу психологічних механізмів конфлікту між ролями, що виникає у випадку спроби їх поєднання в одній особі.

Експлікація психологічних механізмів, що зумовлюють виникнення конфлікту між ролями супервайзера та ментора у відносинах субординації

В бізнес-компаніях зазвичай поєднання ролей супервайзера та ментора зумовлюється не стільки психологічною чи управлінською доцільністю, скільки організаційною інерцією та формальними посадовими практиками. Очікування щодо виконання менторських функцій можуть також бути закладені в посадових інструкціях супервайзерів або ж виникають як неформальна вимога корпоративної культури, яка ототожнює управління з наставництвом. Додатковим чинником є прагнення компаній мінімізувати витрати часу й ресурсів, передаючи функції розвитку персоналу тим, хто вже має владний вплив на працівників. У результаті менторство сприймається як «продовження» управлінських завдань, хоча психологічна природа цих ролей принципово різна. Саме така адміністративна або культурно закріплена практика й призводить до рольового конфлікту, який унеможливує ефективне виконання менторської функції супервайзером.

Психологічний конфлікт ролей супервайзера та ментора у відносинах субординації виникає внаслідок одночасної дії низки механізмів, пов'язаних із владною асиметрією, роллю контролю, особливостями довіри та специфікою міжособистісного сприйняття в робочому середовищі. Експлікація цих механізмів дозволяє глибше зрозуміти природу несумісності обох функцій, а також пояснити негативні наслідки їх поєднання для групової динаміки та психологічного клімату в бізнес-компаніях.

Одним із ключових чинників є *владна асиметрія*, що закладена в ролі супервайзера. Підлеглий усвідомлює, що супервайзер контролює його результати, формує оцінку ефективності, може впливати на кар'єрні рішення та застосовувати санкції. Це створює стан постійної психологічної обережності та стриманості. У межах субординації працівник вимушений демонструвати соціально бажану поведінку, приховувати слабкі сторони або професійні сумніви, щоб уникнути ризику негативних наслідків. Такий стан несумісний із природою менторства, яке вимагає повної відкритості, чесності та готовності

обговорювати свої труднощі без страху оцінювання.

Другим механізмом є *рольовий конфлікт*, що виникає у супервайзера. У межах формальної структури він має бути вимогливим, об'єктивним і здатним ухвалювати непопулярні рішення. Водночас роль ментора передбачає підтримку, емпатію та прийняття. Поєднання цих ролей в одній особі породжує суперечність між функціями контролю і функціями розвитку. Супервайзер, прагнучи бути ментором, часто опиняється в стані психологічної подвійності: він одночасно повинен оцінювати та підтримувати співробітника, що є внутрішньо несумісними процесами.

Важливим є й *механізм довіри*, який у менторстві є базовим. Довіра формується за умов добровільності, конфіденційності та відсутності владного впливу. Однак у відносинах субординації працівник не може бути впевненим, що інформація, яку він розкриває ментору-супервайзеру, не буде використана в процесі управління. Це призводить до зниження рівня відвертості, що фактично унеможлиблює ефективний менторинг. З психологічної точки зору створюється ситуація подвійного послання: супервайзер запрошує працівника до відкритості, але залишається носієм оціночної влади, що блокує будь-яку справжню відвертість.

Поєднання ролей також негативно впливає на *групову динаміку*. Команда сприймає супервайзера як авторитетну фігуру, що забезпечує дисципліну та взаємодію між працівниками. Якщо супервайзер паралельно виконує роль ментора для окремих членів команди, виникає нерівність у доступі до неформальної підтримки, що може трактуватися як привілеї, фаворитизм, або упереджене ставлення. Це запускає механізми соціальних порівнянь і конкуренції, поглиблює неформальні поділи в команді та знижує рівень згуртованості групи. Порушується баланс між формальною владою та неформальним впливом, що є критично важливим для стабільної командної взаємодії.

Не менш значущим є вплив поєднання ролей на *психологічний клімат*. Середовище, у якому супервайзер формально має владу, а неформально намагається виконувати функції ментора, характеризується підвищеним рівнем напруження, недовіри та подвійних очікувань. Співробітники відчують невизначеність у поведінкових нормах: що є безпечним для обговорення, а що може мати наслідки для їхньої професійної репутації? Відсутність чіткого розмежування між ролями супервайзера і ментора знижує відчуття психологічної безпеки, що є одним із ключових факторів продуктивної командної роботи.

Таким чином, експлікація психологічних механізмів засвідчує, що конфлікт ролей супервайзера та ментора у відносинах субординації є закономірним та неминучим явищем. Він зумовлений різною природою влади, функціональною несумісністю ролей, специфікою формування довіри, а також впливом на групову динаміку й психологічний клімат у бізнес-компанії. Ці фактори обґрунтовують неможливість ефективного поєднання ролей у межах однієї посадової особи та потребують подальшого розгляду в контексті пошуку оптимальних моделей розвитку персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика ролей супервайзера та ментора за результатами експлікації психологічних механізмів

Психологічний аспект / механізм	Роль супервайзера	Роль ментора	Конфліктна зона та негативні наслідки при суміщенні ролей у субординації
Владна асиметрія	Має формальну владу, контролює завдання, оцінює результати, може застосовувати санкції	Функціонує на основі неформального авторитету, партнерства та добровільності	<ul style="list-style-type: none"> - наявність санкцій руйнує довірчий формат менторства; працівник уникає відкритості через ризик покарання; - невідповідність вимог: підлеглий приховує проблеми, уникає щирості, не ставить запитань, зростає тривога; - несумісність залежності та автономії: пригнічення природної мотивації до розвитку
Рольовий конфлікт	Виконує директивну, адміністративну роль, забезпечує дисципліну та відповідність стандартам	Виконує підтримувальну роль, стимулює розвиток, рефлексію й самостійність	<ul style="list-style-type: none"> - виникає когнітивний дисонанс у працівника: неможливо одночасно бути «підлеглим» і «учнем у партнерському діалозі»; - несумісність результативності «тут і зараз» із розвитком «на майбутнє»: виникає рольова напруга, зміщення мотиваційних акцентів працівника; - двоїсте позиціонування однієї особи: когнітивний дисонанс у підлеглого, втрата ясності у взаємодії

Продовження таблиці 1

Механізм довіри	Створює атмосферу оцінювання та контролю, що обмежує саморозкриття працівника	Потребує високого рівня психологічної безпеки, відкритості й чесності	<ul style="list-style-type: none"> - нездатність працівника відкрито обговорювати помилки та вразливості формує штучне менторство, що не приносить розвитку; - поєднання примусу й добровільності: працівник не може вільно обирати формат взаємодії, втрачається природна довіра до ментора, блокується довірчий контакт; - працівник не здатен відкрито говорити про слабкі сторони: блокується механізм розвитку через вразливість; - умовіна непослідовність: зростання психологічної нестабільності, відчуття «непередбачуваності» супервайзера
Групова динаміка	Підтримує формальну ієрархію, чіткий розподіл ролей, дисципліну та підзвітність	Підсилює горизонтальні зв'язки, співпрацю, неформальну підтримку в команді	<ul style="list-style-type: none"> - поєднання ролей веде до «змішаних сигналів» у колективі, ускладнення міжособистісних стосунків, посилення конкуренції й підозр між колегами; - конфлікт між завданнями колективу та індивідуальними потребами: ризик фаворитизму або його сприйняття; - ризик демотивації команди та «вимивання» творчого потенціалу, падає продуктивність і розвиток одночасно
Психологічний клімат	Може підвищувати рівень робочого стресу через контроль, стандартизацію та відповідальність	Сприяє зниженню стресу, формує підтримувальне та безпечне середовище	<ul style="list-style-type: none"> - формується атмосфера непередбачуваності та недовіри, погіршується емоційний фон і задоволеність роботою; - «подвійні стандарти» сприймаються як несправедливість: зниження задоволеності роботою, виникнення мікроконфліктів

Джерело: складено авторами на основі [6–9]

Обґрунтування принципової неможливості ефективного суміщення ролей супервайзера та ментора в умовах субординації з позицій психології розвитку, організаційної психології та теорії ролей

Проблема суміщення ролей супервайзера та ментора в одній особі має глибоке психологічне підґрунтя, яке виходить за межі управлінських практик і стосується фундаментальних особливостей людського розвитку, міжособистісної взаємодії та ролей у соціальних системах. Аналіз із позицій психології розвитку, організаційної психології та теорії ролей дозволяє обґрунтувати принципову неможливість такого поєднання без втрати ефективності обох функцій.

З позицій *психології розвитку* ментор виступає фасилітатором особистісного та професійного зростання, створює «зону найближчого розвитку», у якій працівник може експериментувати, рефлексувати, визнавати помилки та осмислювати власні обмеження. Менторські взаємини ґрунтуються на безумовній підтримці, прийнятті, емоційній безпеці та відсутності ризику негативних наслідків. Натомість супервайзерська взаємодія передбачає контроль, формальну оцінку, відповідальність за результати та необхідність коригувати поведінку працівника. Це створює умови, у яких підлеглий не може перебувати у справжньому розвивальному середовищі, оскільки потенційні помилки перетворюються на управлінські ризики. Таким чином, психологічні умови, необхідні для ефективного розвитку, несумісні з вимогами формальної ієрархії.

У межах *організаційної психології* поєднання ролей супервайзера та ментора порушує баланс влади та функціональної чіткості, що є критичним для стабільності організаційних систем. Організаційні структури передбачають розподіл ролей між контролюючими, підтримувальними та розвивальними функціями; об'єднання їх в одній особі створює ситуацію «функціональної амбівалентності». Супервайзер, який водночас виконує роль ментора, отримує надмірний вплив на працівника: він контролює його результати, оцінює компетентність і водночас стає носієм неформальної влади, заснованої на особистій близькості та довірі. Це створює для підлеглого ситуацію подвійного підпорядкування – формального та неформального, що викликає підвищену тривожність, невизначеність у ціннісних орієнтирах та внутрішній конфлікт щодо власної автономії. У таких умовах менторинг перестає виконувати свою розвивальну функцію та перетворюється на інструмент посиленої залежності працівника від супервайзера.

З погляду *теорії ролей* поєднання функцій супервайзера та ментора спричиняє чітко окреслений рольовий конфлікт. Супервайзерська роль потребує дотримання дистанції, об'єктивності, здатності застосовувати санкції та контролювати робочий процес. Менторська роль, навпаки, вимагає емоційної близькості, довірливості, відвертості та готовності до партнерської взаємодії. Теорія ролей стверджує, що очікування, які висуваються до несумісних ролей, не можуть бути одночасно інтегровані в межах однієї соціальної позиції без підризу ефективності обох. Супервайзер, намагаючись бути ментором, змушений балансувати між двома протилежними наборами очікувань, що призводить до хронічної

рольової напруги, втрати автентичності у взаємодії та зниження якості управлінських рішень. Для працівника це означає неможливість чітко розуміти, у якій ролі виступає керівник у конкретній ситуації, що негативно впливає на передбачуваність поведінки та безпеку взаємодії.

Усі три психологічні перспективи збігаються у ключовому висновку: *роль супервайзера за своєю природою і функціями несумісна з роллю ментора*, оскільки поєднання контролю та розвитку, формальної влади та неформальної підтримки, оцінювання та довірливості створює внутрішні суперечності, які неможливо нейтралізувати у системі субординації. Така несумісність має не лише міжособистісний, а й системний характер, що робить спроби інтегрувати обидві ролі в одному суб'єкті управління неефективними та психологічно ризикованими.

Отже, з позицій психології розвитку, організаційної психології та теорії ролей можна стверджувати, що суміщення ролей супервайзера та ментора у відносинах субординації є принципово неможливим без серйозних психологічних і організаційних втрат, що робить необхідним їх чітке функціональне розмежування в системах розвитку персоналу бізнес-компаній.

Дослідження українського виміру неможливості суміщення ролей супервайзера та ментора в умовах субординації в контексті теорії культурних вимірів Г. Хофстеда

Важливим для аналізу поєднання ролей супервайзера та ментора в умовах субординації є врахування шести культурних вимірів Г. Хофстеда [14]. Саме вони пояснюють, чому подвійні ролі, що можуть бути прийнятними в одних культурах, у контексті інших, зокрема української, викликають недовіру, напруження та руйнують психологічну безпеку взаємодії.

Перший вимір національних культур – дистанція влади – визначає, як індивіди сприймають соціальну нерівність і владні позиції. В Україні влада традиційно зчитується як контроль і відповідальність, а не як партнерство. Навіть за сучасної тенденції до горизонталізації взаємодії історично сформована обережність до владних фігур зберігається. Саме тому супервайзер, який формально оцінює, не може одночасно бути сприйнятий як ментор, який забезпечує неупереджену підтримку. Українська культурна чутливість до нещирості особливо загострюється саме тоді, коли одна людина посилає подвійні сигнали: підтримка, що водночас є оцінкою, сприймається як маніпулятивна.

Другий вимір – індивідуалізм проти колективізму – в українській культурі проявляється як поєднання цінності самостійності та очікування міжособистісної взаємності. З одного боку, ми високо цінуємо самостійність і індивідуальні досягнення, з іншого очікуємо партнерської взаємності у взаємодії. Менторство в українському контексті це завжди форма щирої міжособистісної підтримки, а не інструмент організаційного впливу. Коли ментор і супервайзер збігаються в одній ролі, розривається сама природа взаємодії: підтримка перестає бути безумовною, а саморозкриття стає небезпечним, оскільки будь-яка вразливість може бути використана в оціночному процесі. У такому середовищі менторство втрачає свій рефлексивний і навчальний потенціал, а відвертість замінюється адаптивною поведінкою «щоб не підвести керівника».

Третій вимір – уникнення невизначеності – особливо важливий для розуміння української професійної культури. Суспільство із середнім і вище середнього рівнем уникнення невизначеності потребує зрозумілих меж, чітко визначених повноважень і прозорих форм комунікації. Коли одна особа одночасно виконує контролюючу і підтримувальну функції, межі взаємодії стають розмитими. В українському культурному контексті це сприймається як потенційний ризик, породжує тривогу та підсилює тенденцію зчитувати приховані мотиви. Людина не може знати, у якій саме ролі супервайзер-ментор інтерпретує її слова, поведінку або емоційні реакції. Нечіткість очікувань створює сильне тривожне напруження; подвійні функції керівника трактуються як непередбачуваність. Модель «супервайзер, який одночасно є ментором» створює високий рівень рольової невизначеності, що суперечить потребі культури в чітких правилах. Таким чином, гібридність ролей стає джерелом хронічної психологічної напруги.

Четвертий вимір – маскуліність проти фемінності дозволяє побачити, чому очікування від цих ролей структурно несумісні. Українська професійна культура демонструє змішаний тип: одночасно цінується результативність (маскулінний аспект) та міжособистісна підтримка (фемінний аспект). Проте ці дві вимоги адресуються різним ролям: супервайзер має бути неупередженим, структурним і орієнтованим на стандарти, тоді як ментор – емпатичним, довірливим і відкритим до вразливості іншої людини. Поєднання цих очікувань у межах однієї взаємодії робить обидві ролі нефункціональними.

П'ятий вимір – довгострокова проти короткострокової орієнтації – висвітлює характер саморозкриття в ієрархічних структурах. Менторство за своєю природою орієнтоване на розвиток у довгостроковій перспективі, тоді як супервайзинг на негайні результати та поточний контроль. У культурах із високою цінністю довгостроковості (багато пострадянських контекстів рухаються саме в цьому напрямку) суперечність короткої та довгої перспективи стає ще більш відчутною: працівник не

може довіряти ментору, якщо той у будь-який момент може оцінити або покарати. Українська культура зберігає обережність у показі слабких сторін перед тими, хто має формальні владні повноваження. Довіра вибудовується повільно, через перевірку щирості й послідовності поведінки. Тому менторство, що передбачає відкритість і чесний аналіз власних помилок, несумісне з роллю супервайзера, який оцінює компетентність і може впливати на професійний статус людини. У таких умовах менторська функція втрачається майже повністю.

Шостий вимір – поблажливість проти стриманості. У поблажливих культурах емоційна експресія й саморозкриття приймаються як норма, що може знижувати конфлікт між підтримкою та контролем. У стриманих культурах емоції регулюються соціальними очікуваннями, а саморозкриття вимагає безпечного середовища. В українській культурі більш проявлена стриманість, у якій відверта емоційність та вразливість можливі лише у стосунках зі значущою фігурою довіри. Супервайзер як інституційна фігура не може забезпечити таку безпеку, що робить поєднання його ролі з роллю ментора методологічно та культурно некоректним.

Всі шість вимірів показують, що в українській культурі поєднання ролей супервайзера та ментора породжує амбівалентність сигналів, підвищує недовіру та робить неможливим створення психологічно безпечного професійного середовища. Це не просто питання організаційних моделей, це зіткнення глибинних культурних сенсів: очікування щирості та підтримки з боку ментора протистоїть очікуванню структурності та оцінки з боку супервайзера. Українська чутливість до подвійних сигналів робить будь-яку спробу поєднання цих ролей прозоро нещирою, а тому й неефективною.

Обґрунтування психологічної несумісності ролей супервайзера та ментора в умовах субординації в контексті психоаналітичної психології К. Юнга

Спроба суміщення ролей ментора та супервайзера в умовах субординації породжує не лише функціональну суперечність, а й глибинний інтраперсональний конфлікт. З позицій аналітичної психології К. Юнга [15], така суперечність має архетипну природу, оскільки активує два фундаментальні архетипи: архетип Великої Матері та архетип Отця. Обидві сили демонструють полярні, але приблизно рівні за інтенсивністю психодинамічні поля, що створює внутрішню напругу між ними. Менторська роль у цьому контексті відтворює материнський принцип: підтримку, емпатичне контейнування, безпечні умови розвитку, турботу та емоційне утримання. Це «поживна», інтегративна сторона Великої Матері, яка може як сприяти розвитку, так і поглинути Его надмірним співпереживанням або відповідальністю. Супервайзерська роль, навпаки, реалізує архетип Отця, що символізує закон, межу, вимогу, ієрархію, захист структури та нормативність. Його функція – оцінювати, обмежувати, коригувати, забезпечувати вертикальну професійну рамку.

Коли ці дві несумісні установки з'єднуються в одній особі, Его фахівця переживає себе у позиції «дитини» між двома архетипними полюсами, що водночас претендують на домінування. Тут виникає архетипне розщеплення, описане К. Юнгом, коли свідомість не здатна інтегрувати протилежні імперативи, адже вони мають різну символічну природу і автономний енергетичний заряд. Він описував такі конфлікти як ситуації, у яких Его змушене функціонувати в умовах надмірної внутрішньої напруги між полярностями, що веде до невротичного розщеплення – не клінічного, а саме професійно-поведінкового: порушення ясності функцій, нестійкість рішень, емоційна лабільність, зростання тривоги, виснаження та деформація комунікативної позиції.

Важливо, що цей конфлікт є структурним, а не ситуативним: він не залежить від рівня особистісної зрілості чи професійної компетентності. Стійка «силова напруга» між архетипом Великої Матері та архетипом Отця змушує Его функціонувати як «медіатор», але позбавлене ресурсу інтеграції цих позицій, оскільки їхнє одночасне виконання суперечить самій логіці символічного поля. Як наслідок, суміщення менторства та супервайзерства породжує неминучу невротизацію професійної позиції, яка проявляється у надмірній контрольно-підтримувальній амбівалентності, зміщенні акцентів залежно від зовнішніх тригерів та внутрішньої втоми, а також у зниженні здатності утримувати стабільну й етичну рольову рамку. Виникають нестійкість рішень, внутрішня тривога, емоційна лабільність та виснаження. Це визначає принципову неможливість ефективного поєднання цих ролей у рамках одного суб'єкта, особливо в умовах формальної субординації.

Рекомендації щодо оптимального функціонального розмежування ролей супервайзера та ментора для підвищення ефективності роботи персоналу бізнес-компаній

Ефективність розвитку персоналу в бізнес-компаніях значною мірою залежить від чіткого розмежування функцій супервайзера та ментора. Враховуючи психологічну несумісність цих ролей у межах субординаційних взаємин та доведений ризик виникнення рольового конфлікту, доцільним є запровадження низки організаційних та психологічних рекомендацій, що сприятимуть побудові здорової корпоративної культури та підвищенню продуктивності праці.

1. Розмежування функціональних ролей на структурному рівні:
 - запровадити формальний поділ між рольовими функціями супервайзера (контроль, управління, оцінювання) та ментора (підтримка розвитку, сприяння навчанню, допомога в професійному самовизначенні);
 - передбачити в організаційних документах чіткі посадові інструкції (описи ролей), щоб уникнути подвійних очікувань і неузгодженості дій;
 - призначати менторів поза вертикаллю прямого підпорядкування, обираючи їх серед більш досвідчених колег інших команд або функціональних напрямів.
2. Забезпечення психологічної безпеки у менторських взаєминах:
 - гарантувати конфіденційність менторських зустрічей, виключаючи передачу інформації супервайзеру без згоди менті;
 - створювати умови для відкритого висловлювання проблем, труднощів і вразливостей без ризику отримати негативну оцінку чи санкції;
 - підтримувати добровільний характер участі в менторстві, оскільки примус знижує ефективність розвитку та руйнує довірчу взаємодію.
3. Формування окремих каналів зворотного зв'язку:
 - відокремити оціночний (адміністративний) зворотний зв'язок супервайзера від розвивального зворотного зв'язку ментора;
 - забезпечити, щоб менторський зворотний зв'язок не впливав на атестацію, оцінювання результативності чи рішення щодо кар'єрного просування;
 - створити практики регулярних менторських сесій, спрямованих на розвиток рефлексії, самостійності та професійного зростання.
4. Розбудова культури горизонтальної підтримки та обміну знаннями:
 - стимулювати неформальні професійні спільноти, де співробітники можуть ділитися досвідом без ієрархічного тиску;
 - запроваджувати програми внутрішнього наставництва, орієнтовані на розвиток компетенцій, а не на управлінські функції;
 - формувати культуру підтримки, взаємоповаги та партнерського ставлення, що є підґрунтям для ефективного менторства.
5. Навчання супервайзерів і менторів різним моделям взаємодії:
 - проводити тренінги для супервайзерів щодо ефективного управління, делегування, ненасильницької комунікації, запобігання рольовим конфліктам;
 - забезпечувати менторів додатковими знаннями з коучингових методик, психології розвитку дорослих, активного слухання та етичних норм наставництва;
 - пояснювати різницю між «управлінням персоналом» і «підтримкою розвитку персоналу» для уникнення змішування функцій.
6. Створення умов для здорової групової динаміки:
 - усунути можливість сприйняття фаворитизму в команді через участь супервайзера в рольових процесах розвитку підлеглих;
 - забезпечувати прозорість ролей, щоб учасники команди чітко розуміли, до кого звертатися з адміністративних питань, а до кого – з питань розвитку;
 - підтримувати баланс між індивідуальним розвитком працівника та потребами групи, не допускаючи конфлікту інтересів.
7. Інституціоналізація менторських програм як окремої системи розвитку персоналу компанії:
 - розробити стандартизовані програми менторства, що включають правила участі, етичний кодекс, процедури підбору, оцінювання та моніторинг ефективності;
 - забезпечити, щоб менторські програми функціонували незалежно від системи управлінського контролю;
 - впровадити механізми зворотного зв'язку щодо якості менторських взаємин, що дозволить вдосконалювати процес.

Таким чином, ефективне функціональне розмежування ролей супервайзера та ментора, підкріплене психологічною безпекою й структурною автономністю менторських взаємин, є ключовою умовою підвищення продуктивності, зниження емоційного напруження та формування здорової організаційної культури у бізнес-компанії.

Діагностичний опитувальник для менеджерів бізнес-компаній

За результатами проведених досліджень авторами статті розроблено та нижче наведено діагностичний опитувальник для менеджерів бізнес-компаній, спрямований на виявлення конфлікту

між ролями супервайзера та ментора у відносинах субординації та визначення потенційного впливу поєднання цих ролей на групову динаміку та психологічний клімат (табл. 2).

Мета опитувальника: оцінити, наскільки поєднання функцій безпосереднього керівника (супервайзера) та ментора створює психологічні та організаційні суперечності, які можуть негативно впливати на взаємодію в команді, атмосферу довіри та ефективність розвитку персоналу.

Таблиця 2

Діагностичний опитувальник для менеджерів бізнес-компаній

ОПИТУВАЛЬНИК				
для виявлення конфлікту між ролями супервайзера та ментора у субординаційних відносинах				
Інструкція: <i>Оберіть варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашому досвіду та реаліям Вашої бізнес-компанії. Шкала оцінювання (для тверджень 1–30): 1 – повністю не згоден, 2 – скоріше не згоден, 3 – важко відповісти, 4 – скоріше згоден, 5 – повністю згоден.</i>				
№	Твердження	Оцінка (1–5)		
<i>Блок 1. Вплив владної асиметрії (супервайзер → підлеглий)</i>				
1	Поєднання ролей супервайзера та ментора ускладнює відкритість співробітників під час обговорення їхніх труднощів	1	2	3 4 5
2	Співробітники обережно висловлюють критику або чесні переживання, коли їхній ментор одночасно є їхнім супервайзером	1	2	3 4 5
3	Страх оцінки або санкцій впливає на щирість комунікації в процесі менторингу	1	2	3 4 5
4	Менторинг в умовах субординації автоматично перетворюється на приховану форму контролю	1	2	3 4 5
5	Рольова подвійність зменшує довіру до процесу менторства	1	2	3 4 5
<i>Блок 2. Рольовий конфлікт</i>				
6	Очікування від супервайзера (контроль, оцінювання) суперечать очікуванням від ментора (підтримка, відсутність оцінки)	1	2	3 4 5
7	Співробітники не розуміють, у якій ролі виступає керівник під час окремих взаємодій	1	2	3 4 5
8	Змішування ролей створює непередбачуваність у комунікації	1	2	3 4 5
9	У підлеглих з'являється відчуття внутрішньої напруги через подвійність позицій керівника	1	2	3 4 5
10	Супервайзер сам відчуває труднощі у балансуванні між функціями контролю та розвитку	1	2	3 4 5
<i>Блок 3. Механізм довіри</i>				
11	Працівники неохоче обговорюють кар'єрні цілі зі своїм супервайзером-ментором	1	2	3 4 5
12	Поєднання ролей знижує рівень психологічної безпеки співробітників	1	2	3 4 5
13	Працівники уникають розкривати помилки чи слабкі сторони в присутності супервайзера	1	2	3 4 5
14	Супервайзер не може забезпечити повну нейтральність і безсторонність у процесі менторства	1	2	3 4 5
15	Наявність влади значною мірою знецінює ефект «партнерства», який є основою менторства	1	2	3 4 5
<i>Блок 4. Групова динаміка</i>				
16	Змішування ролей супервайзера та ментора змінює поведінку співробітників у командних взаємодіях	1	2	3 4 5
17	Інші члени команди сприймають підлеглого, який має ментора-супервайзера, як «особливо наближеного»	1	2	3 4 5
18	У команді виникають соціальні напруження або приховані конфлікти через рольову неоднозначність	1	2	3 4 5
19	Поєднання ролей знижує ефективність командної комунікації	1	2	3 4 5
20	Рольова подвійність супервайзера впливає на процеси формування лідерства й мікрогруп у команді	1	2	3 4 5
<i>Блок 5. Психологічний клімат</i>				
21	Подвійна роль супервайзера негативно впливає на загальний емоційний фон у підрозділі	1	2	3 4 5
22	Страх бути неправильно оціненим знижує мотивацію співробітників брати участь у менторингових взаємодіях	1	2	3 4 5
23	Менторинг у субординації сприймається працівниками як «формальність» або «обов'язок»	1	2	3 4 5
24	Команда демонструє менший рівень відкритості та довірчості	1	2	3 4 5
25	Подвійність ролей знижує задоволеність працівників стосунками з керівництвом	1	2	3 4 5
<i>Блок 6. Самооцінка супервайзера щодо суміщення ролей</i>				
26	Мені важко залишатися неупередженим у менторинговій взаємодії з підлеглим	1	2	3 4 5
27	Я відчуваю, що працівники не зовсім відкриті зі мною під час менторства	1	2	3 4 5
28	Поєднання ролей створює для мене додаткове емоційне навантаження	1	2	3 4 5
29	Я сумніваюся в ефективності менторства у субординаційних відносинах	1	2	3 4 5
30	Я вважаю, що менторство більш ефективне у форматі «поза структурою влади»	1	2	3 4 5

Продовження таблиці 2

<i>Блок 7. Відкриті запитання (якісна оцінка)</i>		
31	Які труднощі ви особисто спостерігали або переживали у випадках поєднання ролей супервайзера та ментора у вашій бізнес-компанії?	<i>Відкрита відповідь</i>
32	Які, на вашу думку, умови можуть мінімізувати конфлікт між цими ролями?	<i>Відкрита відповідь</i>

Джерело: складено авторами

Інтерпретація отриманих результатів для подальшого аналітичного використання має наступний вигляд:

- 121–150 балів: дуже високий рівень рольового конфлікту; поєднання ролей є критично дисфункційним;
- 91–120 балів: високий рівень конфлікту; рекомендовано розмежування ролей;
- 61–90 балів: помірний рівень; конфлікт проявляється у вибіркових ситуаціях;
- 31–60 балів: низький рівень конфлікту; ролі частково сумісні в даному середовищі;
- 30 балів і нижче: конфлікт майже не проявляється, але результати потребують якісного підтвердження.

Психометричне підґрунтя опитувальника базується на наступних чинниках:

1. Опитувальник ґрунтується на наступних теоретичних моделях: теорії ролей [11], моделі психологічної безпеки [5], теорії лідерства та влади [7] та організаційній психології розвитку [13].

2. Валідація змісту забезпечена через структуру опитувальника, яка відображає всі ключові конфліктні зони: влада, довіра, рольова подвійність, групова динаміка, психологічний клімат. Покриття цих категорій підтверджує теоретичну адекватність розробленого інструменту для виявлення конфлікту між ролями супервайзера та ментора у субординаційних відносинах.

3. Конструктна валідність досягається шляхом побудови тверджень на базі трьох базових конструкцій: рольовий конфлікт, психологічна безпека та влада та асиметрія взаємин. Це дозволяє використовувати опитувальник як індикатор сумісності або несумісності ролей.

4. Кожен блок є окремою субшкалою. Для аналізу конфлікту між ролями супервайзера та ментора у субординаційних відносинах можна оцінювати як загальний індекс, так і окремі субшкали.

5. Надійність опитувальника оцінюється коефіцієнтом Кронбаха (α) для підтвердження, наскільки добре запитання опитувальника узгоджуються між собою та вимірюють один психологічний конструкт. Очікуване значення $\alpha > 0.8$ для всього опитувальника після збору даних у компанії. Послідовність дій при аналізі отриманих результатів: підрахувати загальний бал (30–150), розрахувати середні значення окремих субшкал, проаналізувати відкриті питання (вони є ключовими для якісної діагностики) та провести HR-аналітику з розрахунком значення коефіцієнта α .

Даний опитувальник рекомендовано використовувати в бізнес-компаніях для виявлення прихованих конфліктів ролей у команді, оцінки ступеня дисфункцій через поєднання ролей, визначення необхідності впровадження зовнішнього або незалежного менторства та формування програм розвитку лідерів і менторів. В якості формату проведення рекомендується анонімне або конфіденційне опитування через онлайн форми з орієнтовним часом заповнення 10–15 хвилин. При цьому, учасники опитування мають розуміти, що результати не вплинуть на їхню субординаційну оцінку, усвідомлюючи, що метою опитування є не оцінка керівника, а оцінка взаємодії ролей в команді. В преамбулі опитувальника також важливо пояснити учасникам, що компанія наразі розглядає альтернативні моделі розвитку персоналу та надані відповіді є надзвичайно цінними для підвищення ефективності розвитку персоналу.

Висновки. У статті проведено експлікацію конфлікту ролей супервайзера та ментора у відносинах субординації, здійснено психологічний аналіз їхньої несумісності та запропоновано практичні рекомендації для бізнес-компаній.

1. *Аналіз сучасних підходів* засвідчив, що супервайзер і ментор виконують принципово різні функції: перший відповідає за контроль і оцінювання, другий – за розвиток і підтримку. Поєднання цих ролей у субординації спричиняє конфлікт очікувань та суперечність механізмів взаємодії.

2. *Експлікація психологічних механізмів* показала, що рольова подвійність посилює владну асиметрію, підриває довіру та психологічну безпеку, погіршує групову динаміку та клімат. Суміщення контролю й підтримки створює когнітивний та емоційний дисонанс, що знижує мотивацію та відкритість працівників.

3. *Обґрунтування неможливості суміщення ролей* підтвердило системну психологічну й функціональну несумісність супервайзера та ментора. Рольовий конфлікт за таких умов негативно впливає як на індивідуальну ефективність, так і на групову взаємодію та загальний психологічний

клімат у компанії. Також наведеними дослідженнями українського виміру в контексті теорії культурних вимірів Г. Хофстеда встановлено, що українська чутливість до подвійних сигналів робить будь-яку спробу поєднання цих ролей прозоро нещирою, а тому й неефективною. Крім того, дослідження на базі психоаналітичної психології К. Юнга доводять, що зазначене суміщення ролей породжує неминучу невротизацію професійної позиції, яка проявляється у надмірній контрольно-підтримувальній амбівалентності, зміщенні акцентів залежно від зовнішніх тригерів та внутрішньої втоми, а також у зниженні здатності утримувати стабільну й етичну рольову рамку.

4. *Рекомендації з розмежування функцій* визначають ефективні шляхи підвищення продуктивності персоналу: структурне відокремлення ролей, забезпечення психологічної безпеки менторства, впровадження окремих каналів зворотного зв'язку, розвиток горизонтальної підтримки, навчання супервайзерів і менторів, інституціоналізація менторських програм. Реалізація цих заходів сприяє формуванню довіри та покращенню психологічного клімату.

5. *Розроблений за результатами досліджень опитувальник* дозволяє оцінити, наскільки поєднання функцій безпосереднього керівника (супервайзера) та ментора створює психологічні та організаційні суперечності, які можуть негативно впливати на взаємодію в команді, атмосферу довіри та ефективність розвитку персоналу.

Загалом, дослідження підтверджує, що ефективне менторство в бізнес-компаніях можливе лише за умови чіткого функціонального та психологічного розмежування ролей супервайзера та ментора, що дозволяє уникнути рольового конфлікту та забезпечує гармонійний розвиток персоналу.

Список використаних джерел

1. Kram K.E., Ragins B.R. (Eds.). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. Los Angeles: SAGE Publications, 2007. 730 p.
2. Clutterbuck D. *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation*. 4th ed. London: CIPD, 2004. 190 p.
3. Clutterbuck D., Lane G. *The Situational Mentor: An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring*. London: Routledge, 2016. 240 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315552873>
4. Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garrett-Harris R. *Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2006. 208 p.
5. Edmondson A.C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken: Wiley, 2018. 256 p.
6. Northouse P.G. *Leadership: Theory and Practice*. 8th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2019. 528p.
7. Yukl G. *Leadership in Organizations*. 8th ed. London: Pearson, 2013. 511 p.
8. Meeuwissen S., Stalmeijer R., Govaerts M. (2019). Multiple-role mentoring: mentors' conceptualisations, enactments and role conflicts. *Medical Education*, 53(6), 605-615. DOI: <https://doi.org/10.1111/medu.13811>
9. Chih-Ting Shih, Cheng-Chen Lin, Chih-Jung Lee (2023). Supervisors' paradox: why different psychological contract types lead to varied supervisory mentoring. *Journal of Management & Organization*, Volume 30, Special Issue 6: Authentic Leadership: 20-Year Review, November 2024, pp. 2047 - 2065. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.12>
10. Tiphaine Huyghebaert-Zouaghi, Alexandre J. S. Morin, Nikos Ntoumanis and other (2022). Supervisors' interpersonal styles: An integrative perspective based on self-determination theory. *Applied Psychology*. 1–37. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12423>
11. Kahn W.A., Heaphy E.D. *Relational Context of Personal Engagement at Work // Employee Engagement in Theory and Practice* / Eds. C. Truss et al. London: Routledge, 2013. P. 82–96.
12. Aritz, J., Walker, R., Cardon, P., & Zhang, L. (2017). Discourse of leadership: The power of questions in organizational decision making. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 161–181. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488416687054>
13. Johnson, W. B. (2007). Transformational supervision: When supervisors mentor. *Professional Psychology: Research and Practice*, 38(3), 259–267. DOI: <https://doi.org/10.1037/0735-7028.38.3.259>
14. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York : McGraw-Hill. 576p.
15. Jung, C. G. (2014) *The Structure and Dynamics of the Psyche*. Routledge. 606p.

References

1. Kram K.E., Ragins B.R. (Eds.). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and*

Practice. Los Angeles: SAGE Publications, 2007. 730 p.

2. Clutterbuck D. Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation. 4th ed. London: CIPD, 2004. 190 p.

3. Clutterbuck D., Lane G. The Situational Mentor: An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring. London: Routledge, 2016. 240 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315552873>

4. Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garrett-Harris R. Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers. 2nd ed. London: Kogan Page, 2006. 208 p.

5. Edmondson A.C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: Wiley, 2018. 256 p.

6. Northouse P.G. Leadership: Theory and Practice. 8th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2019. 528p.

7. Yukl G. Leadership in Organizations. 8th ed. London: Pearson, 2013. 511 p.

8. Meeuwissen S., Stalmeijer R., Govaerts M. (2019). Multiple-role mentoring: mentors' conceptualisations, enactments and role conflicts. *Medical Education*, 53(6), 605-615. DOI: <https://doi.org/10.1111/medu.13811>

9. Chih-Ting Shih, Cheng-Chen Lin, Chih-Jung Lee (2023). Supervisors' paradox: why different psychological contract types lead to varied supervisory mentoring. *Journal of Management & Organization*, Volume 30, Special Issue 6: Authentic Leadership: 20-Year Review, November 2024, pp. 2047 - 2065. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.12>

10. Tiphaine Huyghebaert-Zouaghi, Alexandre J. S. Morin, Nikos Ntoumanis and other (2022). Supervisors' interpersonal styles: An integrative perspective based on self-determination theory. *Applied Psychology*. 1–37. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12423>

11. Kahn W.A., Heaphy E.D. Relational Context of Personal Engagement at Work // *Employee Engagement in Theory and Practice* / Eds. C. Truss et al. London: Routledge, 2013. P. 82–96.

12. Aritz, J., Walker, R., Cardon, P., & Zhang, L. (2017). Discourse of leadership: The power of questions in organizational decision making. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 161–181. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488416687054>

13. Johnson, W. B. (2007). Transformational supervision: When supervisors mentor. *Professional Psychology: Research and Practice*, 38(3), 259–267. DOI: <https://doi.org/10.1037/0735-7028.38.3.259>

14. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York : McGraw-Hill. 576p.

15. Jung, C. G. (2014) *The Structure and Dynamics of the Psyche*. Routledge. 606p.