ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА
Факультет психології та соціальної роботи
Кафедра психодіагностики та клінічної психології

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

«Психологічні бар'єри особистості у командній взаємодії»

«The psychological barriers of personality during team interaction»

Виконала: здобувачка заочної форми навчання
спеціальності 053 Психологія
Освітня програма «Психологія»
Солодовнік Уляна Віталіївна
Керівник: д. психол. н., проф. Родіна Н.В.

_____
(підпис)

Рецензент: д.психол.н., проф. Чернявська Т.П.

Рекомендовано до захисту:
Протокол засідання кафедри
№ ___ від «___» _____ 2026 р.

Завідувач кафедри
д. психол. н., проф. Родіна Н.В.

_____
(підпис)

Захищено на засідання ЕК
протокол № ___ від «___» _____
2026 р.
Оцінка_____/_____/_____
(за національною шкалою, за
шкалою ECTS, бали)

Голова ЕК
к. психол.н., доц. Кокоріна Ю.Є.

_____
(підпис)

Одеса – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ БАР'ЄРІВ У КОМАНДНІЙ ВЗАЄМОДІЇ
1.1. Психологічні бар'єри у структурі професійної діяльності та командної взаємодії в ІТ-сфері 7
1.2. Соціальна тривожність та психологічна безпека як чинники виникнення психологічних бар'єрів у взаємодії 13
1.3. Стратегії подолання психологічних бар'єрів у командній взаємодії 17
Висновки до 1 розділу 22
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ТА МЕХАНІЗМІВ БАР'ЄРІВ У ФАХІВЦІВ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОДУКТОВОЇ ІТ-КОМПАНІЇ
2.1. Організація, процедура та методичне забезпечення дослідження 23
2.2. Особливості прояву психологічної безпеки, тривоги та копінгу у фахівців різних професійних підгруп 32
2.3. Дослідження системних взаємозв'язків між командними та індивідуально-психологічними чинниками бар'єрів 41
Висновки до 2 розділу 47
ВИСНОВКИ 49
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 53
ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку дієвих механізмів підтримки командної стійкості в умовах тривалого стресу та соціальної нестабільності. У сучасному постіндустріальному суспільстві, де інформація та знання стають основним виробничим ресурсом, ефективність командної взаємодії в ІТ-сфері є критичним чинником життєздатності організацій.

Специфіка професійної діяльності ІТ-фахівців характеризується високим рівнем інтелектуального навантаження, зануренням у цифровий світ та концентрацією на абстракціях і схемах, що часто супроводжується дефіцитом емоційної залученості та ризиками порушення психологічної безпеки. В умовах воєнного стану в Україні ці виклики посилюються через масовий перехід до дистанційного та гібридного форматів роботи. Згідно з даними профільного порталу DOU за 2025 рік, 68% фахівців працюють повністю віддалено, а ще 21% – у гібридному режимі.

У такому контексті особливої гостроти набуває проблема психологічних бар'єрів особистості. Психологічний бар'єр розглядається як вольовий, напружений, мотиваційно-орієнтований психічний стан, що виникає внаслідок «несприятливого передбачення» особистістю результату діяльності та блокує виконання запланованих дій. Наявність таких бар'єрів у командній взаємодії призводить до деформації процесів обміну інформацією, зниження продуктивності та порушення психологічної безпеки в колективі.

Рівень з'ясованості цього питання у сучасній науці представлений низкою ґрунтовних праць. Проблема природи та генези психологічних бар'єрів детально проаналізована в роботах А.В. Массанова, який виокремив їхні структурні компоненти та механізми виникнення у професійній діяльності. Питання психологічної безпеки в командах ІТ-сектору досліджуються в новітніх роботах О.В. Клєсман, де підкреслюється роль безпечного середовища як передумови залученості працівників. Теоретико-методологічні аспекти безпеки ІТ-спеціалістів та ризики їхньої професійної дезорієнтації висвітлено у

працях І.М. Зубко. Системне моделювання копінг-поведінки як механізму подолання стресових ситуацій представлено у дослідженнях Н.В. Родіної.

Незважаючи на наявність фундаментальних розробок у галузі організаційної психології, окремі аспекти проблеми залишаються недостатньо вивченими в контексті сучасних викликів. Особливого значення набуває уточнення взаємозв'язку між індивідуальними бар'єрами та командним чинником психологічної безпеки в специфічних умовах гібридної роботи ІТ-фахівців під час війни. Дослідження цих механізмів із застосуванням концепції психологічних бар'єрів А.В. Массанова дозволяє виявити критичні точки впливу на ефективність командної взаємодії та розробити практичні засади для зміцнення психологічного ресурсу працівників українського ІТ-сектору.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні бар'єри у командній взаємодії фахівців продуктової компанії ІТ-компанії через аналіз взаємозв'язків між показниками психологічної безпеки команди, соціальної тривоги та копінг-стратегій.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретико-методологічні підходи до вивчення психологічних бар'єрів у командній взаємодії, а також сучасні наукові уявлення про психологічну безпеку, соціальну тривогу та копінг-поведінку в організаційному контексті.
2. Діагностувати та порівняти показники психологічної безпеки команди, соціальної тривоги та копінг-стратегій у представників різних професійних підгруп продуктової ІТ-компанії.
3. Виявити характер взаємозв'язків між показниками психологічної безпеки команди, соціальної тривоги та копінг-стратегій, а також їх варіативність залежно від професійної спеціалізації працівників.

Об'єкт дослідження: психологічні бар'єри у командній взаємодії фахівців продуктової ІТ-компанії.

Предмет дослідження: показники психологічної безпеки команди, соціальної тривоги та копінг-стратегії як психологічні характеристики, пов'язані

з проявами психологічних бар’єрів у командній взаємодії фахівців продуктової ІТ-компанії.

Для розв'язання поставлених завдань ми обрали **методи дослідження**, що дають змогу поєднати глибокий теоретичний аналіз проблеми з її практичним вивченням у середовищі продуктової ІТ-компанії.

На теоретичному рівні було проведено аналіз, систематизацію та узагальнення сучасних наукових джерел, що стосуються психологічної безпеки, соціальної тривожності та копінг-поведінки в організаційному контексті.

Емпірична частина дослідження ґрунтується на психодіагностичному тестуванні із використанням такого інструментарію: «Шкала психологічної безпеки» Емі Едмондсон в адаптації О. І. Бондарчук, О. В. Брюховецької, О. В. Клєсман та Л. М. Тягур, що була валідована на українській вибірці працівників ІТ-сфери; «Шкала оцінки соціальної фобії» у перекладі Українського інституту когнітивно-поведінкової терапії; опитувальник «Brief-COPE» в українській адаптації Т.М. Яблонської, О.Л. Верника та Г.С. Гайворонського. Статистична обробка отриманих даних здійснювалася за допомогою кореляційного аналізу (коефіцієнт ρ Спірмена) та порівняльного аналізу професійних підгруп із застосуванням критерію U Манна–Вітні.

Опис вибірки. Загальний обсяг емпіричної вибірки становить 84 фахівці (46 жінок і 38 чоловіків). Вікове ядро складають особи 26–35 років. Для завдань порівняльного аналізу респондентів диференційовано на дві підгрупи: технічний сегмент (36 осіб: розробники, QA-інженери, аналітики) та нетехнічний сегмент (48 осіб: продакт-менеджери, маркетологи, HR, юристи).

База проведення емпіричного дослідження: українська продуктова ІТ-компанія. З метою дотримання етичних норм наукового дослідження та зобов'язань щодо нерозголошення конфіденційної інформації (NDA), назва компанії у роботі не розкривається.

Практична значущість дослідження полягає у можливості інтеграції отриманих висновків у роботу HR-департаментів та організаційних психологів. Виявлені закономірності слугують науковим підґрунтям для модернізації циклу

Performance Review: результати дають змогу трансформувати оцінювання із контролювальної процедури на інструмент підтримки, що знижує емоційну напругу працівників. Окрім того, аналіз механізмів тривожності стає базою для розробки таргетованих навчальних програм для лідерів команд. Це допоможе відділам навчання структурувати тренінги таким чином, щоб навчити керівників створювати безпечне комунікативне середовище та ефективно супроводжувати підлеглих у ситуаціях професійного стресу.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаної літератури із 46 найменувань та 1 додатка. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 57 сторінок, основний текст ілюстровано 2 таблицями та 5 рисунками.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ БАР'ЄРІВ У КОМАНДНІЙ ВЗАЄМОДІЇ

1.1. Психологічні бар'єри у структурі професійної діяльності та командної взаємодії в ІТ-сфері

Розпочинаючи аналіз психологічних особливостей діяльності в ІТ-сфері, необхідно передусім визначити зміст ключового поняття нашого дослідження. Психологічний бар'єр ми розглядаємо як складний системний стан особистості, що виступає внутрішньою перешкодою для виконання бажаних дій або реалізації професійної діяльності. Згідно з концепцією А. Массанова, такий стан базується на специфічній взаємодії чотирьох регуляторів поведінки: мотиваційного, когнітивного, емоційного та вольового [15, с. 25].

Важливою характеристикою психологічного бар'єра є його виражена суб'єктивність: він виникає не через об'єктивну складність завдання, а як результат несприятливого передбачення результату дії. Це відображає внутрішній конфлікт між прагненням фахівця до досягнення мети та недостатньою мобілізацією вольових чи емоційних ресурсів через страх невдачі [15, с. 26]. Поява бар'єра зумовлена оцінкою імовірності успіху, яка у випадку ІТ-фахівців часто викривлюється через високі стандарти професійної ідентичності.

Психологічні бар'єри не є статичними властивостями особистості, проте їх виникнення суттєво детермінується такими характеристиками, як рівень тривожності, наявність комплексів чи особливості самооцінки. Функціонально бар'єр може виступати як механізм психологічного захисту, що оберігає цілісність «Я-концепції» фахівця, але водночас він стає деструктивним чинником, який гальмує професійний розвиток та ефективну командну взаємодію [15, с. 156].

Найбільш яскраво суб’єктивна природа внутрішніх перешкод виявляється в межах технологічного сектору. Специфіка роботи тут змушує фахівця постійно балансувати між станом пікового ментального фокусу та вимогою до повної соціальної прозорості. Відтак, діяльність в ІТ-сфері на нинішньому етапі розвитку суспільства постає як багатогранний інтелектуальний процес, що розгортається в межах ергатичних систем «людина – машина» та «людина – людина» [29, с. 145]. Саме поєднання високої когнітивної завантаженості з необхідністю інтенсивної міжособистісної взаємодії визначає ключову особливість галузі: успіх проєкту залежить не стільки від особистої технічної майстерності, скільки від якості командних процесів [13, с. 8].

Особливо в продуктових ІТ-компаніях ми спостерігаємо трансформацію діяльності від індивідуального вирішення задач до функціонування в межах «колективного інтелекту», що супроводжується формуванням почуття психологічної власності, англійською ownership [11, с. 43]. Психологічна власність – це специфічний стан, за якого фахівець ідентифікує себе з продуктом або його частиною («мій код», «мій проєкт»), що стимулює залученість, але водночас створює зону високої психологічної вразливості [11, с. 44].

Часто розробники настільки сильно ототожнюють себе з результатом своєї праці, що написаний код стає ніби частиною їхньої особистості. У такому разі звичайна процедура Code Review, під час якої колеги перевіряють код на наявність помилок чи недоліків, перестає бути просто робочим етапом. Будь-яке зауваження чи правка сприймаються не як корисна порада, а як болючий удар по професійному самолюбству та інтелекту. Людина відчуває, що критикують не програму, а її власну фаховість і розумові здібності [29, с. 147]. Це породжує захисні реакції та соціальну тривожність, перетворюючи конструктивну дискусію на джерело внутрішнього напруження та конфліктності [27, с. 98].

Проте вказана вразливість особистості не обмежується лише технічним контролем; вона набуває системного характеру через специфічну організацію робочих процесів. Зокрема, джерелом постійного соціального тиску виступає безпосередньо цикл зворотного зв’язку в Agile-методологіях [25, с. 110].

Методології Scrum та Agile впроваджують жорстку систему комунікативних ритуалів, які для особистості стають іспитом на емоційну стійкість. Постійний «цикл зворотного зв’язку», що є фундаментом цих методологій, вимагає від фахівця здатності щодня публічно звітувати про свої успіхи та, що значно важче, визнавати помилки перед групою [10, с. 564].

Для осіб із підвищеною соціальною тривожністю кожна «ретроспектива» або «демо» перетворюється на зону мікротравматизації [8, с. 71]. Необхідність приймати критику в умовах високої публічності процесів призводить до того, що фахівець, замість відкритого обговорення проблем, обирає стратегію «оборонного мовчання» або уникаючого копінгу [44, с. 18]. У такому стані працівник формально присутній на зустрічі, але фактично відмовляється від участі в інтеракції, щоб захистити свій психологічний комфорт від очікуваного осуду [16, с. 65].

Водночас варто враховувати, що інтенсивність описаного соціального тиску та специфіка виникнення бар’єрів не є статичними величинами. Вони безпосередньо залежать від рівня зрілості самої групи, адже будь-яка ІТ-команда проходить складний шлях еволюції: від випадкового об'єднання окремих фахівців до цілісного організму. Процеси внутрішньої адаптації, закономірні конфлікти та етапи стабілізації створюють різний психологічний фон, на якому виникають або, навпаки, нівелюються перешкоди у взаємодії [45, с. 7]. Для того щоб системно простежити, як саме трансформується характер цих труднощів залежно від «віку» та стану колективу, доцільно проаналізувати психологічну динаміку групи за моделлю Б. Такмена.

Життєвий цикл ІТ-команди проходить п’ять стадій [6, с. 59], кожна з яких характеризується специфічними психологічними бар’єрами:

1. Формування. Домінує «бар’єр ввічливості», що має переважно емоційне та когнітивне підґрунтя [15, с. 161]. Учасники відчувають збентеження через дефіцит інформації про ролі та очікування, тому демонструють обережність у судженнях, боячись порушити первинну соціальну дистанцію та виявити свою індивідуальність.

2. Штормінг. Епіцентр формування бар’єрів, де актуалізується «боротьба за статус» та експертне лідерство. На цьому етапі виникає конфлікт індивідуальних копінг-стратегій, що призводить до високої емоційної напруги. У продуктових компаніях часто спостерігається «прихований штурм»: старі конфлікти консервуються, створюючи хронічний дефіцит психологічної безпеки та вольові бар’єри у взаємодії [7, с. 93].

3. Нормування. Виникає бар’єр «групомислення» та конформізму. Прагнення зберегти досягнуту згоду стає когнітивним фільтром, який змушує учасників уникати нестандартних ідей чи критичних зауважень, що можуть спричинити новий конфлікт та порушити групову ідентичність [17, с. 284].

4. Функціонування. Психологічні перешкоди мінімізовані, проте з’являється ризик «бар’єра вигорання» та професійної ригідності. Надвисока інтенсивність праці та зацикленість на внутрішніх процесах можуть призвести до емоційного виснаження та втрати здатності до гнучкого реагування на зовнішні зміни [11, с. 78].

5. Завершення. Формується психологічний бар’єр відчуження та смутку через розрив значущих професійних зв'язків. Це може призводити до демотивації та зниження вольової активності на фінальних етапах проєкту, що негативно впливає на подальшу адаптивність фахівця в нових колективах [44, с. 21].

Втім, навіть якщо команда успішно проходить через усі етапи становлення та виходить на рівень максимальної ефективності, це не означає автоматичного зникнення психологічних бар’єрів. Навпаки, на стадії «функціонування» виникає специфічне протиріччя: групова потреба в постійній координації та прозорості починає конфліктувати з індивідуальною потребою фахівця у глибокій інтелектуальній роботі [6, с. 63]. Якщо модель Такмена описує еволюцію «зовнішнього» життя команди, то для повного розуміння природи перешкод у ІТ-сфері необхідно звернутися до «внутрішнього» виміру – безпосереднього зіткнення робочих ритмів команди з когнітивними процесами особистості.

Центральним внутрішнім конфліктом ІТ-фахівця є протиріччя між станом «потоку» та вимогами Agile-команди. Стан «потоку» за М. Чиксентмігаї – це повна когнітивна зосередженість, необхідна для вирішення складних алгоритмічних завдань [42, с. 30].

Проте культура постійної синхронізації в ІТ-компаніях породжує феномен «когнітивної фрагментації». Кожне сповіщення у Slack або раптовий запит у Google Meet діє як когнітивний агресор, що розриває складні мисленнєві структури [43, с. 116]. Після кожного такого переривання мозку потрібен значний час для повторного занурення в задачу, що веде до когнітивного перевантаження та інтелектуальної втоми [8, с. 72]. Це пояснює виникнення стійких бар'єрів роздратування та прихованої агресії розробників стосовно менеджерів, які ініціюють ці «ритуальні» комунікації, що сприймаються техічними фахівцями як перешкода продуктивності [28, с. 370].

Ситуація ускладнюється тим, що описана конфліктність і когнітивне перевантаження сьогодні розгортаються переважно у віртуальному просторі. Якщо в умовах офісу негатив від переривання роботи міг би бути нівельований живою емоційною підтримкою колег, то перехід у цифрове середовище лише посилює відчуття ізоляції. Відтак, технічний формат комунікації сам по собі стає джерелом додаткового напруження, де фізична віддаленість працівників трансформується у стійкі психологічні перепони [37, с. 81].

В умовах воєнного стану 68 % українських ІТ-фахівців працюють віддалено [21]. Це призводить до зростання психологічної дистанції та виникнення ефекту «цифрової втоми» – специфічного стану виснаження від постійної відеокомунікації [37, с. 90].

Опосередкованість спілкування цифровими інструментами знижує рівень емпатії, оскільки через дефіцит невербальної інформації (міміки, жестів, інтонацій) колеги починають сприйматися не як живі люди, а як «функціональні одиниці» або іконки в месенджері [34, с. 1138]. Це створює бар'єр відчуження, де відсутність емоційного резонансу підсилює підозріливість та хибну інтерпретацію намірів іншого [25, с. 110]. За таких умов команда втрачає свою

цілісність, перетворюючись на механічне об’єднання виконавців, що є критичною перепоною для формування психологічної безпеки [10, с. 569].

Отже, психологічні бар’єри в ІТ-сфері є закономірним наслідком конфлікту між глибокою інтелектуальною працею та вимогами постійної командної синхронізації. Спираючись на концепцію А. Массанова, можна стверджувати, що ці бар’єри діють як внутрішні фільтри, які захищають «Я-концепцію» фахівця від стресу, але водночас блокують ефективну взаємодію. Основними вузлами формування бар’єрів виступають:

1) конфлікт ідентичності та оцінки, адже почуття власності на код робить розробника вразливим під час Code Review, де критика сприймається як загроза професійному самолюбству;
2) динаміка командних процесів, окільки еволюція колективу за Б. Такменом супроводжується специфічними перепонами – від «бар’єра ввічливості» на старті до ризику професійної ригідності на стадії стабільного функціонування;
3) когнітивна фрагментація, тому що протиріччя між станом «потоку» та культурою постійних сповіщень у месенджерах та відеоплатформах веде до інтелектуальної втоми та виникнення вольових бар’єрів у спілкуванні з менеджментом;
4) цифрова дистанція, позаяк віддалений формат роботи знижує рівень емпатії та посилює відчуження, перетворюючи колег на «функціональні одиниці».

Отже, будь-який бар’єр виступає своєрідним механізмом самозахисту, через який особистість намагається зберегти внутрішню цілісність у фрагментованому робочому середовищі. Проте поява таких "фільтрів" не є випадковою – вона прямо залежить як від індивідуальної вразливості фахівця, так і від атмосфери, у якій відбувається комунікація. Саме тому наступним кроком нашого дослідження є детальний аналіз соціальної тривожності та рівня психологічної безпеки в колективі, оскільки ці чинники відіграють ключову роль у виникненні психологічних бар’єрів та визначають здатність особистості конструктивно взаємодіяти в команді.

1.2. Соціальна тривожність та психологічна безпека як чинники виникнення психологічних бар'єрів у взаємодії

Аналіз механізмів виникнення психологічних бар'єрів у сучасних ІТ-командах потребує рішучої відмови від сприйняття їх як статичних перешкод. На нашу думку, бар'єр – це живий, динамічний процес, у якому організаційне середовище вступає в складний резонанс із внутрішніми інтенціями та емоційними страхами особистості. У межах нашої теоретичної моделі психологічна безпека команди виступає як зовнішній модератор («ґрунт»), тоді як соціальна тривожність розглядається як внутрішня когнітивна диспозиція («насіння»), що за умови дефіциту безпеки неминуче трансформується у стійку перешкоду для командної взаємодії [11, с. 90].

Ми вважаємо за необхідне чітко розмежувати поняття довіри та психологічної безпеки, оскільки в науковій літературі їх часто ототожнюють, що суттєво розмиває фокус дослідження. Спираючись на концепцію Емі Едмондсон, ми наголошуємо: довіра зазвичай фокусується на діадичних взаєминах між двома конкретними особами («я довіряю тобі»), тоді як психологічна безпека є характеристикою цілісного групового клімату. Це спільне переконання членів групи в тому, що команда є безпечною для міжособистісного ризику [36, с. 101]. Цей стан базується на впевненості фахівця, що група не засудить і не принизить його за висловлення ідей, запитання чи визнання технічних помилок [3, с. 48].

На наш погляд, саме безпека уможливлює стан «психологічної присутності», описаний В. Каном, коли людина готова інвестувати своє справжнє «Я» у діяльність, не витрачаючи обмежений когнітивний ресурс на побудову захисних стін та маскування власних вразливостей [39, с. 699].

Важливо, що психологічна безпека в ІТ-секторі не повинна сприйматися як «зона комфорту», де вимоги до результату є низькими. Навпаки, найбільш гостро проблема бар'єрів постає при зіставленні безпеки з професійною відповідальністю [36, с. 122]. Наочно цей взаємозв'язок представлений у матриці Е. Едмондсон.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок психологічної безпеки та відповідальності за результати (за Е. Едмондсон, 2018)

Аналіз представленої моделі дає нам змогу стверджувати, що для продуктового ІТ-сектору найбільш характерним та небезпечним станом є «Зона тривоги». На нашу думку, саме в цій зоні, де високий рівень індивідуальної відповідальності за продукт не підкріплений командною підтримкою, виникає специфічне когнітивне гальмування. Фахівець, перебуваючи під тиском жорстких дедлайнів та високих очікувань стейкхолдерів, сприймає будь-яку критику як пряму загрозу своєму професійному статусу [10, с. 564]. Ми вважаємо за необхідне підкреслити: якщо в «Зоні апатії» бар'єри ігноруються, а в «Зоні комфорту» – маскуються ввічливістю, то в «Зоні тривоги» вони стають деструктивними [38]. Тут соціальна тривожність особистості актуалізується максимально, змушуючи працівника витрачати ресурси не на креативне вирішення задач, а на вибудовування стратегій «самозахисту». Досягнення «Зони навчання» можливе лише через свідоме подолання цих бар’єрів за допомогою адаптивних копінг-стратегій [36, с. 134].

Розглядаючи соціальну тривожність як внутрішній чинник виникнення бар’єрів, ми визначаємо її як стійке переживання дискомфорту та страху негативної оцінки в ситуаціях міжособистісної взаємодії [34, с. 1142]. Соціальна тривожність виступає домінуючим компонентом емоційного регулятора. Саме вона запускає механізм "випереджувальної тривоги" – людина заздалегідь прогнозує провал комунікації, що призводить до відмови від активних дій [15, с. 288].

Цей стан виникає тоді, коли фахівець має високу мотивацію справити гарне враження на колег, але сумнівається у своїй здатності це зробити. Соціально тривожні фахівці в ІТ стають заручниками когнітивного спотворення «Ефекту прожектора» [5, с. 168]. Людина схильна катастрофічно переоцінювати те, наскільки колеги помічають її дрібні помилки в логіці або заминки під час зустрічей [44, с. 12].

Показово, що це спотворення є особливо гострим для Junior та Middle фахівців, які ще не мають стійкої впевненості у своїй експертності та суб’єктивно сприймають кожне зауваження в коді як викриття некомпетентності [43, с. 119]. Ми вважаємо, що цей ефект неминуче веде до «когнітивного тунелювання»: фахівець стає настільки зацикленим на страху припуститися помилки, що його когнітивний простір звужується, блокуючи здатність бачити альтернативні технічні рішення чи нестандартні виходи з ситуації [15, с. 147]. Цей стан підсилюється «синдромом самозванця», що змушує фахівця жорстко фільтрувати свої ідеї через острах викриття уявної некомпетентності [8, с.73].

Описана динаміка від «ефекту прожектора» до «когнітивного тунелювання» не є просто набором суб'єктивних переживань. Ці стани мають під собою глибоку біологічну природу: наш мозок обробляє соціальну небезпеку (ризик бути відкинутим групою або виглядати некомпетентним) за тими ж алгоритмами, що й фізичну загрозу. Те, що фахівець відчуває як «страх критики», на рівні нейрофізіології є автоматичним сигналом про порушення базових соціальних потреб [4, с. 59].

Для того, щоб детально розібратися, які саме механізми «вмикають» цей захист і чому вони блокують інтелектуальну роботу, ми вважаємо за доцільне звернутися до нейропсихологічного підходу. Соціальна взаємодія в команді безпосередньо зачіпає базові потреби мозку, які Девід Рок систематизував у моделі SCARF: Статус (Status), Впевненість (Certainty), Автономія (Autonomy), Пов’язаність (Relatedness) та Справедливість (Fairness) [32, с. 2700]. Для нашої вибірки, що складається з фахівців продуктової компанії, найчутливішими є загрози Статусу та Справедливості. Як показують результати актуальних досліджень, саме ці два домени є ключовими медіаторами між відчуттям ізоляції в колективі та наміром звільнитися [32, с. 2708]. В умовах високої інтелектуальної завантаженості ІТ-проєктів статус фахівця нерозривно пов'язаний з його експертністю. Тому будь-яка публічна критика технічного рішення, висловлена у небезпечному середовищі, сприймається мозком не як робочий момент, а як пряма загроза виживанню [12, с. 58]. Це активує лімбічну систему, яка запускає реакцію «бий або біжи». На фізіологічному рівні такий «емоційний захват» блокує роботу префронтальної кори, що відповідає за логіку та креативність. Тобто те, що з боку може здаватися пасивністю чи впертістю, насправді є реальним когнітивним гальмуванням на рівні нейробіології [8, с. 72].

Найбільш деструктивним наслідком таких нейропсихологічних процесів є феномен «оборонного мовчання» [32, с. 2703]. Ми переконані, що це не просто відсутність ініціативи, а активний, хоча й часто неусвідомлений, процес розрахунку ризиків. Фахівець щоразу проводить внутрішній аудит: «Чи варта моя ідея того, щоб ризикувати власним спокоєм і статусом у цій команді?» [10, с. 565].

Парадоксально, але висока плинність кадрів в ІТ-секторі часто спричинена саме таким токсичним кліматом, де загроза базовим потребам SCARF стає хронічною. Коли працівник відчуває несправедливість або знецінення свого внеску, він обирає мовчання як стратегію виживання, що зрештою призводить до його «тихого звільнення» або реального виходу з компанії [32, с. 2710].

Для бізнесу це означає втрату «колективного інтелекту», накопичення технічного боргу та ігнорування критичних вразливостей продукту. В умовах війни, коли стійкість українських компаній залежить від швидкості та інноваційності, ціна таких психологічних бар'єрів стає надвисокою [20, с. 150].

Таким чином, психологічні бар’єри в командній взаємодії формуються як результат динамічного резонансу між внутрішньою соціальною тривожністю особистості та зовнішнім дефіцитом психологічної безпеки в колективі. В умовах небезпечного середовища страх публічної оцінки сприймається мозком фахівця як пряма загроза статусу, що неминуче призводить до когнітивного гальмування та вибору деструктивної стратегії оборонного мовчання.

1.3. Стратегії подолання психологічних бар’єрів у командній взаємодії

Аналіз механізмів подолання психологічних бар’єрів потребує переходу від опису окремих реакцій до системного розуміння адаптивної активності особистості. У дослідженні ми спираємося на концепцію Н. В. Родіної, розглядаючи копінг-поведінку як цілісну структурно-функціональну відповідь фахівця на виклики професійного середовища [22, с. 26]. На нашу думку, процес подолання бар’єрів не є хаотичним набором дій; це складна ієрархічна система, яка активується тоді, коли виникає відчутний дисбаланс між вимогами IT-індустрії та внутрішніми ресурсами людини.

Центральним механізмом у цій системі є вторинне оцінювання. Згідно з трансакційною теорією, після того, як мозок ідентифікував ситуацію як потенційно загрозливу, фахівець миттєво проводить внутрішній аудит власних можливостей: «Чи здатний я з цим впоратися? Які інструменти в мене є?» [22, с. 26-27]. Саме результати цього суб'єктивного аналізу визначають подальшу долю комунікативної перешкоди: вона або стане стимулом для професійного зростання (викликом), або трансформується у стійкий психологічний бар’єр.

Ефективність такого оцінювання безпосередньо залежить від наявних копінг-ресурсів, які ми поділяємо на два взаємопов'язані рівні [22, с. 45-47]:

1. Внутрішні (особистісні) ресурси. Ключову роль тут відіграє професійна самоефективність – стійка впевненість розробника у власній спроможності розв'язувати складні завдання. Важливим доповненням є інтернальний локус контролю: фахівці, схильні брати на себе відповідальність за результати, частіше сприймають труднощі як керовані процеси, а не як нездоланні перешкоди.

2. Зовнішні (соціальні) ресурси**.** У нашому випадку провідним чинником у командній грі виступає психологічна безпека.

Ми припускаємо, що в продуктових ІТ-компаніях цей механізм працює за принципом резонансу: відчуваючи підтримку групи, фахівець оцінює свої ресурси як достатні. Це дає йому змогу трансформувати страх оцінки в конструктивний діалог. Навпаки, у середовищі з низькою безпекою навіть висока технічна компетентність не гарантує захисту від формування бар’єрів уникнення [34, с. 1145].

Варто наголосити, що внутрішні та зовнішні копінг-ресурси не функціонують ізольовано; у високодинамічному ІТ-середовищі вони утворюють складну синергетичну систему. Згідно з системною моделлю Н. В. Родіної, наявність міцного зовнішнього ресурсу здатна компенсувати тимчасовий дефіцит внутрішнього, і навпаки [22, с. 48].

У контексті нашого дослідження це означає, що високий рівень психологічної безпеки в команді (зовнішній ресурс) виступає своєрідним "буфером", який знижує поріг активації професійної самоефективності (внутрішнього ресурсу). Коли розробник відчуває, що його право на помилку легітимізоване групою, у нього суттєво знижується когнітивне навантаження, пов'язане із самоцензурою та очікуванням критики. Вивільнена когнітивна енергія перенаправляється з обслуговування "ефекту прожектора" безпосередньо на вирішення алгоритмічних задач.

І навпаки, в умовах дефіциту зовнішньої підтримки, збереження продуктивності вимагає від фахівця надмірних витрат внутрішніх ресурсів, що неминуче прискорює емоційне виснаження. Саме взаємозумовленість

самоефективності та безпеки створює ту «психологічну стійкість», яка дає фахівцю змогу не лише витримувати стрес, але й свідомо обирати конструктивні моделі поведінки [11, с. 85].

Для більш глибокого розуміння того, як саме фахівці протидіють стресу, ми послуговуємося поняттям «копінг-репертуару» – набору стратегій, що стали звичними для особистості [22, с. 28-30]. У контексті ІТ-діяльності найбільш показовими є нижчезазначені стратегії.

Адаптивні стратегії:

1) Планування: чітка розробка алгоритму дій. В ІТ це проявляється у декомпозиції задач або ретельній підготовці до Code Review, що знижує когнітивну напругу [11, с. 185].
2) Позитивний рефреймінг: здатність побачити у жорсткій критиці коду не атаку на власне «Я», а можливість для безкоштовного навчання та росту [30, с. 74].
3) Інструментальна підтримка: активний запит на допомогу. Це стратегія «наближення», яка дозволяє використовувати колективний інтелект для подолання бар’єрів некомпетентності [30, с. 75].

Ми припускаємо, що специфіка ІТ-галузі полягає в тому, що найбільш ефективні адаптивні стратегії тут часто інтегруються безпосередньо у виробничі процеси, тобто інституціалізуються. Наприклад, стратегія інструментальної підтримки знаходить свій офіційний вияв у таких практиках, як парне програмування або регулярні зустрічі у форматі 1-1 з технічним керівником [43, с. 119]. Це перетворює пошук допомоги з особистого психологічного ризику на стандартний робочий алгоритм, що суттєво знижує бар’єр звернення за порадою [10, с. 565].

Окрім того, позитивний рефреймінг тісно переплітається з філософією Agile, зокрема з концепцією Fail Fast (швидко зазнавай невдач). У зрілих командах регулярні ретроспективи виконують функцію колективного рефреймінгу: помилки відкрито переосмислюються не як маркери чиєїсь некомпетентності, а як цінний дослідницький досвід та точки росту для всього продукту. Така колективна практика дає змогу інтегрувати конструктивний

копінг у свій індивідуальний репертуар значно швидше, ніж це відбувалося б шляхом самостійної рефлексії [42, с. 81].

Дезадаптивні (неконструктивні) стратегії:

1) Самозвинувачення: надзвичайно поширена реакція в умовах культури перфекціонізму. Фахівець пояснює невдачі лише власною «недосконалістю» (синдром самозванця), що веде до швидкого вигорання [8, с. 72].
2) Поведінкове відсторонення: форма «вивченої безпорадності», коли працівник присутній на зустрічах лише фізично, фактично вимикаючись із командної інтеракції [30, с. 76].
3) Заперечення: спроба ігнорувати проблему, що в IT-кейсах виглядає як замовчування багів або ігнорування повідомлень у Slack через страх перед неприємною розмовою [44, с. 21].

Ми вважаємо за необхідне підкреслити, що домінування тих чи інших стратегій у копінг-репертуарі фахівця не є статичною величиною; воно тісно корелює з етапами еволюції самої команди за моделлю Б . Такмена, яку ми описували в попередньому підрозділі [6, с. 201]. Зокрема, на етапі "Штормінгу", де спостерігається висока емоційна напруга та активна боротьба за статус, що є прямою загрозою за моделлю SCARF, ймовірність актуалізації дезадаптивних стратегій різко зростає [32, с. 2718]. У цей період дефіцит довіри призводить до того, що навіть комунікабельні фахівці можуть тимчасово вдаватися до поведінкового відсторонення або заперечення проблем, щоб мінімізувати ризик публічної критики [11, с. 191].

Натомість перехід команди до стадій "Нормування" та "Функціонування" супроводжується кристалізацією психологічної безпеки. Саме на цих етапах відбувається якісна трансформація копінг-репертуару: неконструктивні захисти поступово витісняються стратегіями інструментальної підтримки та планування. Фахівець починає усвідомлювати, що його індивідуальні професійні дефіцити можуть бути ефективно компенсовані ресурсами групи. Отже, ми доходимо висновку, що описана Н. В. Родіною структурно-функціональна відповідь

особистості на стрес [22, с. 45] не є статичною: вона еволюціонує синхронно із соціально-психологічним дозріванням колективу, у якому працює фахівець

З огляду на це, важливим стає питання, як саме відбувається цей перехід від дезадаптації до свідомого подолання. Згідно з системним підходом, основою такої трансформації є розвиток когнітивної гнучкості фахівця, що проявляється у здатності до усвідомленої "когнітивної переоцінки" стресової ситуації [22, с. 26-27]. Коли розробник, схильний до самозвинувачення через синдром самозванця, потрапляє у психологічно безпечне середовище, у нього з'являється можливість перекалібрувати механізм вторинного оцінювання. Замість автоматичної реакції уникнення, мозок отримує простір для аналізу: "Ця помилка в коді не є вироком моїй компетентності, це робоче завдання, яке потребує декомпозиції". Відбувається свідоме заміщення деструктивного копінгу на конструктивний.

Варто зазначити, що в сучасних продуктових компаніях каталізатором цієї переоцінки часто виступають інститути менторства та фасилітації. Вони допомагають фахівцю алгоритмізувати процес вирішення проблеми, тим самим знижуючи рівень невизначеності та відновлюючи відчуття контролю над ситуацією [46, с. 81].

Таким чином, можна стверджувати, що успішне нівелювання психологічних бар’єрів неможливе лише за рахунок індивідуальних зусиль працівника; воно вимагає створення екологічного організаційного середовища. Синергія особистісної самоефективності та групової психологічної безпеки формує той адаптивний копінг-репертуар, який дає змогу перетворити стрес на ресурс розвитку.

Висновки до 1 розділу

У результаті теоретико-методологічного аналізу проблеми виникнення та подолання психологічних бар’єрів у діяльності ІТ-фахівців сформульовано низку узагальнень. З'ясовано, що специфіка роботи у продуктових ІТ-компаніях характеризується глибинним конфліктом між потребою фахівця в тривалому когнітивному зануренні та жорсткими вимогами постійної командної Agile-синхронізації, що зумовлює явище когнітивної фрагментації. Водночас глибоке почуття «психологічної власності» на створюваний програмний код робить працівників надзвичайно вразливими до регулярних процедур контролю, зокрема Code Review. За таких умов психологічний бар’єр постає не як наслідок об’єктивної складності технічних завдань, а як складний захисний стан особистості, зумовлений несприятливим передбаченням результату та страхом негативної оцінки колег.

Ключовими детермінантами перетворення повсякденних робочих труднощів на стійкі комунікативні перешкоди виступають соціальна тривожність та дефіцит психологічної безпеки команди.

Успішне нівелювання описаних бар’єрів вимагає усвідомленого переходу від ізольованих емоційних захистів до побудови системної адаптивної копінг-поведінки. Її ефективність безпосередньо залежить від взаємодії індивідуальної самоефективності працівника та загального рівня організаційної довіри.

Конструктивний копінг-репертуар еволюціонує синхронно із соціально-психологічним дозріванням самої команди, витісняючи дезадаптивні стратегії. При цьому специфіка ІТ-галузі дозволяє інституціалізувати адаптивні стратегії подолання стресу безпосередньо у виробничі процеси через інструменти системного менторства, парного програмування та культуру прозорих ретроспектив. Узагальнені теоретичні положення формують надійне методологічне підґрунтя для переходу до емпіричного дослідження системних взаємозв'язків між психологічною безпекою, тривожністю та копінг-стратегіями працівників продуктової ІТ-компанії.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ТА МЕХАНІЗМІВ БАР’ЄРІВ У ФАХІВЦІВ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОДУКТОВОЇ ІТ-КОМПАНІЇ

2.1. Організація, процедура та методичне забезпечення дослідження

Етап збору емпіричних даних, спрямований на виявлення специфіки прояву психологічних бар'єрів особистості в умовах командної взаємодії, тривав протягом листопада 2025 року – січня 2026 року. Процедура дослідження мала три послідовні логічні етапи: підготовчий, діагностичний (безпосередній збір первинного емпіричного масиву) та аналітичний (математико-статистична обробка та психологічна інтерпретація отриманих результатів).

На підготовчому етапі ми сформулювали гіпотезу дослідження: прояв психологічних бар’єрів у командній взаємодії ІТ-фахівців зумовлений складною системою взаємозв’язків між показниками психологічної безпеки команди, соціальної тривоги та копінг-стратегій; зокрема, нижчий рівень психологічної безпеки корелює з вищими показниками соціальної тривожності, яка, у свою чергу, блокує звернення до адаптивних методів подолання та провокує використання стратегій уникання.

Безпосередній збір психодіагностичних даних здійснювався в асинхронному онлайн-форматі з використанням інструментарію електронних опитувальників Google Forms. Опитування проводилося на базі української продуктової ІТ-компанії. Зважаючи на суворі корпоративні стандарти сучасного бізнесу та підписаний договір про нерозголошення конфіденційної інформації (NDA), комерційна назва компанії у тексті кваліфікаційної роботи не вказується.

Вибір сфери інформаційних технологій як емпіричної бази дослідження не є випадковим. Саме в цьому секторі архітектура робочих процесів, побудована на гнучких методологіях розробки (Agile, Scrum), вимагає безперервної,

інтенсивної та високоструктурованої командної взаємодії. У таких умовах психологічні перешкоди, непроговорені проблеми, страх публічної критики під час ретроспектив або боязнь помилки можуть призвести до критичних збоїв у розробці програмного продукту та зумовити значні фінансові і репутаційні втрати для бізнесу.

З метою забезпечення об'єктивності дослідження та дотримання академічної доброчесності було дотримано всі етичні норми психологічного дослідження. Участь респондентів в опитуванні була виключно добровільною, а результати збиралися на умовах повної анонімності. Це дозволило значно знизити рівень психологічного захисту учасників та мінімізувати ефект соціальної бажаності, що є особливо важливим під час оцінювання респондентами рівня психологічної безпеки, стилю управління своїх керівників та загальної атмосфери в командах.

Загалом емпіричною вибіркою було охоплено 84 співробітники продуктової IT-компанії. Формування вибірки здійснювалося з урахуванням критеріїв репрезентативності для сучасного українського сектору інформаційних технологій.

Розподіл респондентів за статтю є збалансованим: у дослідженні взяли участь 46 жінок (54,8 %) та 38 чоловіків (45,2 % від загальної кількості опитаних).

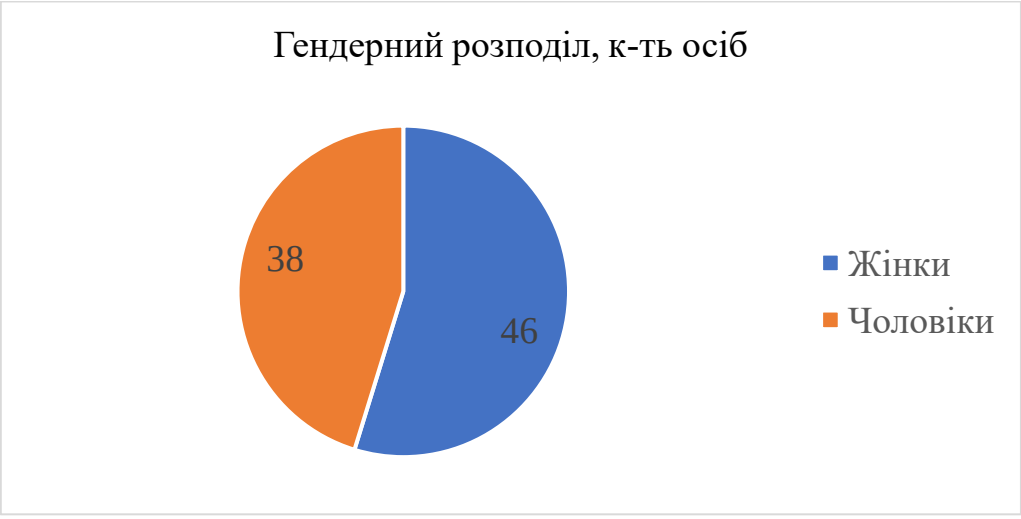


Рис. 2.1. Розподіл респондентів за статтю

Ядро нашої вибірки складають фахівці віком від 26 до 35 років, загалом 55 осіб, з яких 30 респондентів належать до вікової категорії 31-35 років, і 25 осіб складають категорію 26-30 років. Крім того, в опитуванні взяли участь 12 молодших спеціалістів віком 18-25 років, 11 досвідчених фахівців віком 36-40 років та 6 співробітників 41-45 років.

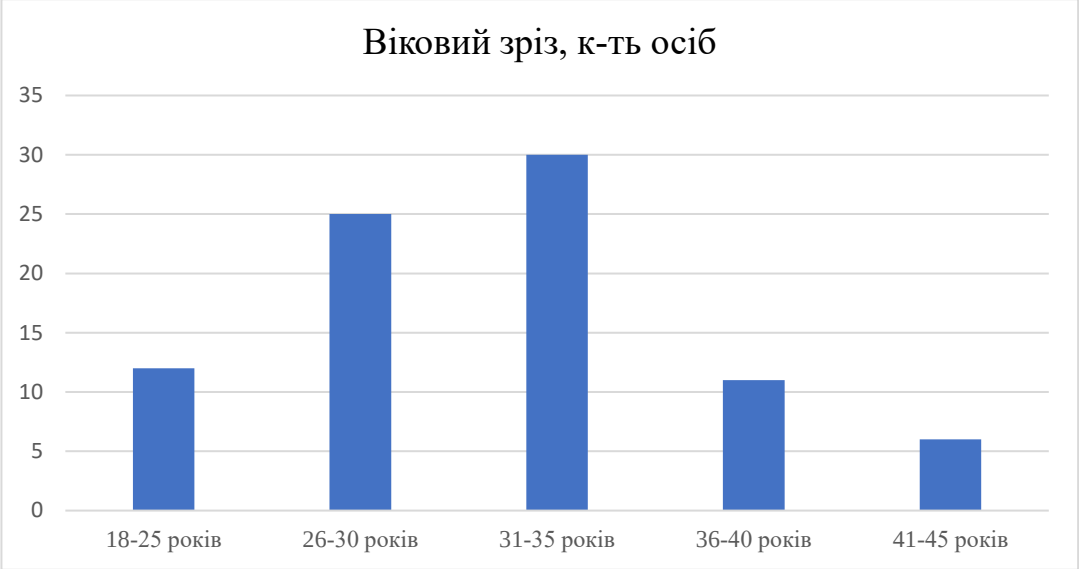


Рис. 2.2. Вікова структура вибірки дослідження

Для надійної перевірки основної гіпотези дослідження щодо впливу професійної ролі на вираженість психологічних бар'єрів та специфіку копінг-поведінки, ми забезпечили рівномірне представлення різних корпоративних напрямків, а саме по 12 фахівців із семи ключових відділів департаментів компанії. У межах подальшого статистичного аналізу цей загальний емпіричний масив було концептуально розділено на дві полярні дослідницькі групи.

До першої групи увійшли технічні фахівці (загалом 36 осіб), серед яких інженери-розробники програмного забезпечення, спеціалісти із забезпечення якості та автоматизованого тестування, а також бізнес-аналітики та системні аналітики, чия робота безпосередньо пов'язана з архітектурою продукту.

До другої групи увійшли нетехнічні фахівці (загалом 48 осіб), що представляють такі напрямки як продакт-менеджмент, маркетинг, управління персоналом, юридичний супровід.



Рис. 2.3. Розподіл респондентів за професійною роллю

Оцінюючи рівень професійної кваліфікації та корпоративного грейду, варто зазначити, що переважна більшість опитаних є фахівцями з високим рівнем професійної зрілості та експертності. Згідно з отриманими даними, 30 осіб мають кваліфікаційний рівень Senior, 26 осіб обіймають позиції рівня Middle, і лише 12 респондентів знаходяться на стартових позиціях рівня Junior. Важливим методологічним здобутком організації нашого дослідження стало успішне залучення до опитування керівної ланки. У дослідженні взяли участь 9 лідерів команд та 7 представників топ-менеджменту. Наявність у вибірці управлінців надала нам унікальну можливість проаналізувати атмосферу взаємодії не лише по горизонталі, але й через призму організаційної ієрархії.

Аналіз базової освіти респондентів виявив значну та показову строкатість вибірки, що є характерним маркером сучасної IT-галузі. Найбільша частка респондентів, а саме 36 осіб, має профільну нетехнічну освіту, переважно гуманітарну чи економічну. Окрему увагу привертає значна група з 26 фахівців, які є так званими світчерами. Це співробітники, які здійснили радикальний перехід у сферу інформаційних технологій з інших, непов'язаних індустрій шляхом інтенсивної самоосвіти або проходження короткострокових курсів перекваліфікації.

Класичну технічну вищу ІТ-освіту здобули лише 20 осіб, і ще двоє учасників вказали на наявність складної математичної або інженерної освіти, яка безпосередньо не пов'язана з їхньою поточною професійною роллю. Така суттєва відмінність в освітньому бекграунді, термінологічній базі та стилі мислення може виступати додатковим фактором ризику у процесі формування когнітивних і комунікативних бар'єрів порозуміння, а також суттєво ускладнювати процеси соціально-психологічної адаптації в нових командах.

Дослідження тривалості стажу роботи висвітлило ще одну класичну для ІТ-сфери тенденцію, а саме високу внутрішню та зовнішню кадрову мобільність. З погляду загального професійного стажу в індустрії респонденти є достатньо досвідченими фахівцями. Від 3 до 5 років у сфері працюють 29 осіб, від 5 до 10 років працюють 19 осіб, а понад 10 років досвіду мають 11 осіб. Стаж від 1 до 3 років мають 18 фахівців, і лише 7 осіб працюють в ІТ менше одного року.

Однак ця стабільна картина докорінно змінюється при аналізі тривалості роботи фахівців у їхній поточній команді. З'ясувалося, що 32 особи працюють у своєму нинішньому колективі від 1 до 3 років, а 25 осіб приєдналися до своєї команди менше року тому. Лише 18 фахівців утримують позиції у своєму структурному підрозділі від 3 до 5 років, і тільки 9 осіб працюють понад 5 років.

Організаційні умови праці та формат взаємодії характеризуються наступними показниками. Переважна більшість учасників дослідження, а саме 61 особа, працює в компактних крос-функціональних командах чисельністю до 7 людей, що є загальноприйнятим стандартом для ефективного впровадження Agile-фреймворків. Ще 22 співробітники залучені до роботи у підрозділах чисельністю від 7 до 15 людей.

Формат щоденної зайнятості є здебільшого гібридним, що зазначили 53 особи, або ж повністю віддаленим, в якому працюють 28 осіб. Лише троє фахівців із загальної вибірки стабільно відвідують офіс. Такий високий відсоток віддаленої роботи вимагає від співробітників розвинених навичок цифрової комунікації та підвищує ризики виникнення почуття ізольованості.

Оцінюючи суб'єктивне сприйняття інтенсивності корпоративних комунікацій, 53 особи зазначили, що кількість регулярних командних зустрічей та синхронізацій є оптимальною і допомагає у виконанні завдань. Водночас значна частина вибірки, що становить 31 особу, вказала на те, що таких зустрічей надто багато, і цей факт заважає глибокому зосередженню на прямих обов'язках. Такий надлишок комунікації ми розглядаємо як вагомий організаційний стресор.

Попри це, загальний рівень лояльності та задоволеності корпоративною культурою в досліджуваній компанії є вкрай високим. З 84 респондентів 68 осіб повністю задоволені культурою спілкування, а 16 осіб вказали, що скоріше задоволені. Жодної абсолютно негативної відповіді щодо корпоративної культури під час збору даних зафіксовано не було.

Для емпіричної операціоналізації досліджуваних психологічних феноменів, збору достовірних даних та перевірки гіпотези було сформовано комплексний психодіагностичний пакет, що складається з трьох стандартизованих інструментів. Вибір саме цих методик глибоко обґрунтований їхніми високими психометричними показниками надійності, валідності, а також їхньою доведеною релевантністю до специфіки IT-середовища.

Першим застосованим інструментом став Опитувальник соціальної фобії, SPIN [33]. У контексті нашої роботи він виступає надійним інструментом для діагностики соціальної тривожності як базового психологічного бар’єра IT-фахівців. Це дозволяє нам перевести у площину кількісного вимірювання ті емоційні та когнітивні компоненти бар'єрів, які ми детально розглядали у першому розділі, спираючись на структурну концепцію А.В. Массанова.

Зокрема, методика фіксує рівень внутрішнього дискомфорту (емоційний регулятор) та страх негативної оцінки (когнітивний регулятор), що виникають у співробітників під час інтенсивної командної взаємодії: при необхідності презентувати результати своєї роботи, проходити процедури перевірки коду або очікувати на зворотний зв’язок від колег. Високі показники за цією шкалою стають емпіричним підтвердженням наявності тих внутрішніх перешкод, що, за Массановим, блокують зовнішню активність особистості та заважають фахівцю

повноцінно реалізувати свій потенціал у соціальному просторі команди. Зокрема, методика фіксує рівень внутрішнього дискомфорту, який виникає у співробітників під час інтенсивної командної взаємодії: при необхідності презентувати результати своєї роботи, проходити процедури перевірки коду або очікувати на зворотний зв’язок від колег. Високі показники за цією шкалою стають емпіричним підтвердженням наявності тих внутрішніх перешкод, що, за Массановим, блокують зовнішню активність особистості та заважають фахівцю повноцінно реалізувати свій потенціал у соціальному просторі команди. Інструмент містить 17 тверджень, які респонденту пропонується оцінити за 5-бальною шкалою Лікерта, де 0 означає ніколи, а 4 означає надзвичайно сильно.

Відповідно до оригінальної архітектури тесту, він дозволяє диференціювати три ключові субшкали психологічного дискомфорту. Першою є страх негативної оцінки, що відображає когнітивний компонент тривоги. Другою є уникнення соціальної взаємодії, що фіксує поведінкові патерни втечі від контакту. Третьою є фізіологічні прояви дискомфорту, що фіксує соматичні реакції на стрес спілкування. Для цілей подальшого математико-статистичного аналізу ми використовували загальний інтегральний показник тривожності. Логіка інтерпретації є прямою: чим вищий загальний бал набирає респондент, тим глибше його особистість зафіксована на перешкодах і тим складніше йому проявляти себе в командній роботі.

Другою методикою стала Шкала психологічної безпеки команди за авторства Емі Едмондсон [3]. Цей фундаментальний інструмент розробила професорка Гарвардської школи бізнесу Емі Едмондсон для вимірювання спільного переконання членів робочої групи в тому, що їхнє професійне середовище є безпечним для прийняття міжособистісних ризиків.

Вибір саме цієї методики як головного маркера зовнішнього, середовищного чинника подолання бар'єрів має надзвичайно потужну аргументацію. Він базується на результатах знаменитого масштабного внутрішнього дослідження корпорації Google під назвою «Проєкт Арістотель». Досліджуючи понад 180 власних продуктових команд з метою виявлення

секрету їхньої найвищої продуктивності, аналітики Google дійшли несподіваного висновку. Вони довели, що індивідуальні технічні навички, тривалість стажу чи загальний рівень інтелекту учасників мають лише другорядне значення. Основним драйвером успіху інноваційних ІТ-команд виявилася саме психологічна безпека за концепцією Едмондсон. Це такий робочий клімат, у якому розробники та менеджери не бояться ставити незручні запитання, пропонувати нестандартні ідеї та, що найголовніше, відкрито визнавати власні помилки без страху публічного покарання чи осуду. В емпіричному блоці нашої роботи використано розширену українськомовну версію цієї шкали, адаптовану та валідизовану у 2025 році колективом українських дослідників: О. Бондарчук, О. Брюховецькою, О. Клєсман та Л.Тягур. Особлива цінність цієї адаптації полягає в тому, що вона проходила валідизацію безпосередньо на вітчизняних працівниках ІТ-сфери.

Оновлена методика містить 18 тверджень, що оцінюються респондентами за 7-бальною шкалою від 1 (зовсім не згоден) до 7 (повністю згоден). Згідно з результатами факторного аналізу авторів адаптації, методика має чітку та доведену двофакторну структуру.

Перший макро-фактор, що складається з 8 тверджень, оцінює рівень відчуття безпеки у вертикальній взаємодії співробітника з його безпосереднім керівником або лідером команди. Другий макро-фактор, що включає 10 тверджень, вимірює рівень психологічної безпеки у горизонтальній взаємодії безпосередньо з колегами по команді.

Усі пункти даної шкали мають пряму спрямованість і не потребують зворотного кодування. Для статистичного аналізу розраховувався середній бал за обома виділеними факторами, а також обчислювався загальний інтегральний індекс психологічної безпеки групи. Стабільно високі показники за цією шкалою маркують успішний перехід колективу від стану захисту до конструктивної зони навчання.

Третьою методикою став Опитувальник Brief-COPE, розроблений Ч. Карвером і використаний нами в сучасній українській адаптації 2023 року за

авторством Т. Яблонської та колег [30]. Ця методика є оптимізованою, багатовимірною версією класичного інструменту COPE Inventory і спрямована на виявлення домінуючих поведінкових та когнітивних патернів подолання стресових ситуацій особистістю.

Інструмент містить 28 тверджень, які формують 14 окремих шкал копінг-стратегій, по два твердження на кожну шкалу. Серед них виділяються такі стратегії як планування, гумор, релігія, самовідволікання, позитивний рефреймінг тощо.

Зважаючи на завдання роботи та спираючись на системну модель копінг-поведінки Н.В. Родіної, теоретично обґрунтуваної в першому розділі, ми здійснили концептуальне групування цих 14 шкал у два великі макро-блоки. Згідно з підходом Н.В. Родіної щодо цілісної структурно-функціональної відповіді особистості на стрес, до конструктивного блоку активного (адаптивного) копінгу увійшли 5 субшкал: планування, активне подолання, позитивний рефреймінг, пошук інструментальної та емоційної підтримки. До дезадаптивного блоку уникаючого копінгу, що фіксує неконструктивні захисні реакції, були зараховані 4 субшкали: самозвинувачення, поведінкове відсторонення, заперечення наявності проблеми та самовідволікання. Бали за цими макро-блоками розраховувалися як сума показників відповідних субшкал для кожного працівника.

На фінальному, аналітичному етапі дослідження здійснювалася комплексна математико-статистична обробка отриманого первинного кількісного масиву даних. Усі статистичні процедури та розрахунки проводилися у спеціалізованому програмному середовищі JASP версії 0.19.3.

Ми здійснили перевірку отриманих показників на відповідність закону нормального розподілу. Результати цієї перевірки однозначно засвідчили, що розподіл даних за всіма ключовими шкалами нашого дослідження статистично значущо відрізняється від нормального. Зокрема, для показників загальної соціальної тривожності, психологічної безпеки у взаємодії з керівником, психологічної безпеки у взаємодії з командою, а також для загального індексу

безпеки емпіричне значення p-value склало менше 0,001. Для макро-блоку уникючого копінгу цей показник дорівнює 0,004, а для активного копінгу 0,023. Оскільки всі отримані значення p є меншими за критичний поріг 0,05, ми отримали суворе математичне обґрунтування для використання методів непараметричної статистики на всіх наступних етапах аналізу, зокрема U-критерію Манна-Вітні для порівняння незалежних вибірок.

Таким чином, для перевірки висунутої гіпотези було сформовано репрезентативну вибірку з 84 співробітників продуктової IT-компанії, концептуально розділену на технічний та нетехнічний сегменти для подальшого порівняння. Застосований комплекс валідизованих психодіагностичних методик (опитувальник SPIN, Шкала психологічної безпеки команди та Brief-COPE) у поєднанні з обраними методами непараметричної математичної статистики (U-критерій Манна-Вітні та коефіцієнт кореляції Спірмена) створює надійне методичне забезпечення для об'єктивного аналізу отриманих емпіричних даних.

2.2. Особливості прояву психологічної безпеки, тривоги та копінгу у фахівців різних професійних підгруп

Аналіз загальної описової статистики для всієї вибірки, яка налічує 84 особи, виявив низку показових тенденцій. Першим кроком нашого аналітичного розбору став розгляд інтегральних показників соціальної тривожності за стандартизованою методикою SPIN.

Середній бал загальної тривожності по всій вибірці становить 11,00. З огляду на те, що клінічний поріг соціальної фобії за цією психометричною шкалою зазвичай починається з позначки у 19 балів, на перший погляд можна оптимістично констатувати, що в середньому досліджувана група не демонструє критичного рівня психологічних перешкод у взаємодії. Проте справжня сутність цього явища розкривається лише за умови детального вивчення міри мінливості ознаки. Наукової уваги заслуговує показник стандартного відхилення для цієї шкали, який сягає 12,22, тоді як розмах значень коливається від абсолютного

нуля до максимальних 48 балів. У контексті математичної статистики таке величезне стандартне відхилення, що навіть перевищує саме середнє арифметичне, однозначно сигналізує про психологічну поляризацію частини персоналу компанії. Це означає, що ми маємо справу не з однорідною масою працівників із помірним рівнем тривоги, а з двома контрастними, полярними таборами. Значна частина співробітників узагалі не відчуває жодних внутрішніх бар'єрів під час робочих контактів, демонструючи нульові або мінімальні бали. Водночас інша частина колективу перебуває у стані перманентного й гострого внутрішнього дискомфорту, переживаючи інтенсивний страх публічної оцінки.

Спираючись на теоретичну концепцію А.В. Массанова, яку ми детально обґрунтовували у першому розділі нашої роботи, можна стверджувати, що у цієї другої, високотривожної групи працівників відбувається потужна активація емоційного та когнітивного регуляторів психологічного бар'єра. Їхня психіка безупинно генерує стійке несприятливе передбачення результатів будь-якої соціальної активності в межах проєкту. Вони апріорі очікують негативної реакції колег, критики власних ідей або публічного осуду. Такий когнітивний патерн неминуче запускає емоцію страху і, як наслідок, блокує здатність особистості до вільного обміну інформацією та професійним досвідом, змушуючи фахівця обирати стратегію оборонного мовчання.

Наступним важливим вектором нашого описового аналізу став розгляд показників організаційного клімату за Шкалою психологічної безпеки Емі Едмондсон. Ми зафіксували високий загальний рівень цього феномену в досліджуваній ІТ-компанії.

Загальний індекс склав 6,67 бала з 7,0 можливих при досить низькому стандартному відхиленні (0,499). При цьому показник відчуття безпеки у безпосередній взаємодії з лідером або лінійним керівником становить 6,676 бала, а відчуття захищеності у горизонтальній комунікації з колегами по команді дорівнює 6,679 бала. Такі емпіричні результати свідчать про те, що корпоративна культура цієї організації фундаментально вибудована на принципах глибокої міжособистісної довіри, абсолютної відкритості до конструктивного діалогу та

безумовної толерантності до професійних помилок. Співробітники сприймають своє робоче середовище не як поле для жорсткої, токсичної конкуренції, а як безпечний простір, максимально сприятливий для інновацій, сміливих експериментів та безперервного навчання.

Якщо інтерпретувати ці цифри крізь призму нейропсихологічної моделі SCARF, про яку йшлося в теоретичній частині дослідження, можна зробити висновок, що менеджменту компанії вдалося успішно мінімізувати соціальні загрози для мозку своїх працівників. Фахівці щодня відчувають високий рівень статусної рівності, передбачуваності робочих процесів, індивідуальної автономії та організаційної справедливості.

Більше того, відповідно до класичної моделі групової динаміки Брюса Такмена, такі стабільно високі показники довіри є невід'ємною ознакою зрілої команди, яка успішно подолала кризові етапи «штормінгу» та «нормінгу», вийшовши на етап максимальної синергії та продуктивності.

Первинний огляд загального копінг-репертуару колективу за методикою Brief-COPE продемонстрував вельми оптимістичну картину. Загалом по вибірці використання активного, проблемно-фокусованого копінгу (середній бал якого становить 30,80) значно та відчутно переважає над схильністю персоналу до уникнення та дезадаптивних стратегій (де середній бал дорівнює 17,37).

Звертаючись до системної моделі копінг-поведінки Н.В. Родіної, ми бачимо, що працівники компанії здатні ефективно мобілізувати свої внутрішні когнітивні ресурси для цілісної структурно-функціональної відповіді на професійний стрес. Вони намагаються проактивно трансформувати проблему, шукати шляхи її вирішення, а не просто уникати психотравмуючої ситуації.

Після ґрунтовного аналізу загальної описової картини ми здійснили перехід до безпосередньої статистичної перевірки нашої першої емпіричної гіпотези. Вона полягала у припущенні, що існує достовірна відмінність у вираженості психологічних бар'єрів, сприйнятті організаційної безпеки та виборі копінг-стратегій залежно від конкретної професійної ролі фахівця в ІТ-проєкті.

Для здійснення цього порівняння загальний масив даних було концептуально розділено на дві великі полярні групи. До першої когорти увійшли технічні фахівці: інженери-розробники програмного забезпечення, спеціалісти із забезпечення якості (тестувальники) та бізнес-аналітики у загальній кількості 36 осіб. До другої групи були віднесені нетехнічні працівники, що включали продакт-менеджерів, спеціалістів із цифрового маркетингу, ейчарів, рекрутерів та юристів (загалом 48 осіб). Результати математико-статистичного порівняння цих двох незалежних вибірок за допомогою непараметричного U-критерію Манна-Вітні наведено нижче.

Таблиця 2.1.

Емпіричні показники психологічної безпеки, соціальної тривожності та копінг-стратегій у технічних і нетехнічних фахівців

Досліджувані показники	Технічні фахівці. Середній бал	Нетехнічні фахівці. Середній бал	Значення U-критерію	Рівень значущості (p)
Соціальна тривожність (SPIN)	16,39	6,96	441,5	<0,001
Безпека: Взаємодія з керівником	6,6	6,73	1007	0,175
Безпека: Взаємодія з командою	6,59	6,75	1079,5	0,043
Адаптивний копінг (Активний)	28,69	32,38	1361	<0,001
Дезадаптивний копінг (Уникаючий)	16,58	17,96	1033,5	0,125

Порівняння цих двох незалежних вибірок здійснювалося за допомогою непараметричного U-критерію Манна-Вітні. Аналіз показників соціальної тривожності за допомогою зазначеного математичного критерію виявив статистично значущу диференціацію між досліджуваними професійними підгрупами. Показник U дорівнює 441,5 при рівні значущості p менше 0,001, а рангово-бісеріальна кореляція сягає 0,489. Середній бал тривожності у технічних фахівців становить 16,39 бала, що вже впритул наближається до межі

субклінічного психологічного дискомфорту. Натомість у нетехнічних співробітників цей показник дорівнює лише 6,96 бала.

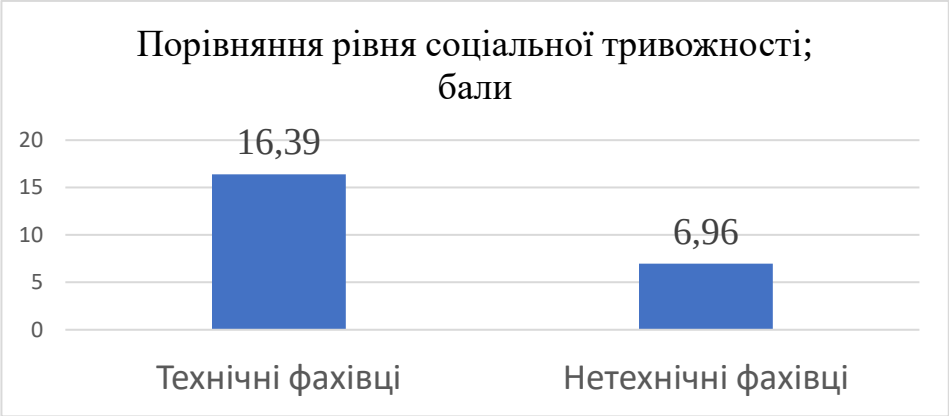


Рис. 2.4. Порівняння середніх показників соціальної тривожності у технічних та нетехнічних фахівців

Такий емпіричний результат підтверджує першу частину нашої гіпотези. У понад 2,3 раза вищий загальний рівень соціальної тривоги та яскраво виражена схильність до формування емоційно-когнітивних бар'єрів у представників інженерних професій пояснюється самою глибинною природою їхньої щоденної інтелектуальної праці.

Діяльність розробника чи тестувальника вимагає надзвичайно тривалого, ізольованого занурення у складні абстрактні системи. Вони годинами перебувають у стані глибокого когнітивного потоку, взаємодіючи не з живими людьми, а з машиною, алгоритмами та архітектурою баз даних. Така специфіка роботи історично й об'єктивно формує переважно інтровертований, закритий патерн поведінки. Когнітивний апарат технічного спеціаліста професійно «заточений» на пошук логічних хиб у системі, а не на емпатійне зчитування емоцій чи нюансів настрою співрозмовника.

Проте реалії сучасної IT-індустрії кардинально змінилися. Коли гнучкі методології управління (Agile-фреймворки) примусово і регулярно витягують технічного фахівця з його звичної, комфортної ізоляції, вимагаючи від нього участі в щоденних публічних звітах або жорсткій взаємній критиці під час процедур перевірки коду, це автоматично сприймається непідготовленою нервовою системою як соціальна загроза та джерело гострого стресу.

Як ми зазначали у теоретичному розділі, у розробників формується дуже сильне і ревносне почуття психологічної власності на свій продукт. Написаний алгоритм стає символічним продовженням їхнього власного професійного «Я». Тому будь-яке, навіть максимально коректне та екологічне публічне обговорення недоліків архітектури запускає так званий ефект прожектора. Інженеру несвідомо здається, що зараз критикують не рядок тексту на екрані, а його особисту гідність та інтелект. Саме цей потужний когнітивний дисонанс і відображається у настільки високих балах тривожності, які чітко зафіксувала методика SPIN.

Науковий і суто практичний інтерес у межах нашої розвідки становить порівняльний аналіз відчуття психологічної безпеки у цих двох контрастних вибірках. Незважаючи на те, що загальний фон довіри в компанії є сприятливим, застосування критерію Манна-Вітні дозволило висвітлити дуже тонкі, але важливі для розуміння внутрішньої динаміки нюанси.

При порівнянні рівня відчуття захищеності безпосередньо у вертикальній взаємодії (з лідером команди) жодних статистично достовірних відмінностей між технічними та нетехнічними фахівцями виявлено не було. Показник U дорівнює 1007,0 при рівні значущості p, що дорівнює 0,175. Середні бали склали 6,59 для інженерного складу та 6,76 для гуманітарного та управлінського блоку.

Це позитивний маркер здоров'я організації. Він свідчить про те, що управлінська ланка працює однаково ефективно, прозоро та екологічно з усіма без винятку підлеглими. Ієрархічна комунікація вибудована надійно, керівники сповідують принципи підтримувального лідерства і власними діями не створюють додаткових психологічних перешкод для свого персоналу.

Натомість статистична картина різко змінюється і набуває нових тривожних сенсів, коли фокус аналізу зміщується на рівень психологічної безпеки саме у горизонтальній площині – у безпосередній взаємодії з рівними собі колегами по команді. Тут виявлено наявність чіткої математичної розбіжності. Показник U становить 1079,5 при рівні значущості p, що дорівнює 0,043.

Технічні фахівці оцінюють безпеку свого внутрішнього командного середовища помітно нижче (із середнім балом 6,60), ніж представники нетехнічних напрямків (чий середній бал становить 6,72). Хоча обидва показники в абсолютному вимірі залишаються в безпечній зеленій зоні, наявність цієї доведеної різниці висвітлює важливий факт: розробники відчувають більшу напругу і внутрішній дискомфорт саме у повсякденному спілкуванні з іншими технічними фахівцями.

Інженери виявляються значно вразливішими до міжособистісних ризиків у своєму мікросередовищі. Вони більше бояться здатися некомпетентними перед досвідченішими колегами, ніж перед менеджером, і болісніше переживають професійні суперечки. Синдром самозванця, який є гострою проблемою IT-сфери через стрімке оновлення технологій, змушує фахівців безперервно порівнювати себе з іншими та боятися викриття уявної нестачі знань.

Такий дефіцит горизонтальної довіри підтверджує належність технічних працівників до групи ризику щодо формування когнітивних бар'єрів. За А.В. Массановим, їхній когнітивний регулятор перманентно налаштований на очікування жорсткої критики саме від «своїх».

Наступним логічним етапом нашої роботи стало детальне порівняння специфіки копінг-поведінки, тобто того інструментарію, за допомогою якого представники різних професійних напрямків намагаються долати робочі стреси та адаптуватися до мінливих умов.

Аналіз вибору стратегій активного макро-блоку копінгу виявив статистично значущі відмінності між двома вибірками. Показник U дорівнює 1361,0 при рівні значущості p менше 0,001, а показник рангово-бісеріальної кореляції сягає мінус 0,575. Ці цифри переконливо доводять, що нетехнічні фахівці значно частіше, гнучкіше й активніше використовують конструктивні підходи до вирішення проблемних ситуацій. Вони вільно вдаються до таких ефективних і зрілих стратегій, як скрупульозне планування своїх дій, позитивний рефреймінг (вміння побачити в кризі нову можливість), а головне —

проактивний, відкритий пошук емоційної чи інструментальної підтримки в соціумі. Середній бал їхнього активного копінгу становить 32,38.

На противагу їм, у технічних спеціалістів цей показник є достовірно нижчим і становить лише 28,69 бала.



Рис. 2.5. Вираженість стратегій активного копінгу залежно від професійної ролі

Такий істотний розрив у здатності до мобілізації адаптивних ресурсів має чітке, науково обґрунтоване пояснення, що узгоджується із системною моделлю Н.В. Родіної. Для представників нетехнічних професій високорозвинені навички міжособистісної комунікації та соціальний інтелект є основою їхньої щоденної роботи. Протягом усього свого кар'єрного становлення вони цілеспрямовано навчаються фасилітувати складні зустрічі, управляти конфліктними ситуаціями, вести переговори у стресових умовах та відкрито обговорювати робочі дефіцити. Тому, зіткнувшись із будь-якою психологічною перешкодою в колективі, такий працівник абсолютно природно звертається до свого звичного інструментарію: іде до команди за порадою, ініціює відвертий діалог або шукає компромісне рішення. Активний копінг є частиною їхньої професійної ДНК.

Зовсім інша ситуація спостерігається в інженерному середовищі. Базове навчання та професійне зростання розробників архітектури чи тестувальників майже виключно зосереджене на розвитку жорстких технічних компетенцій. Психологічна та комунікативна підготовка таких фахівців в університетах чи на курсах зазвичай зводиться до мінімуму. Тому в ситуації гострої міжособистісної кризи або при зіткненні зі стіною нерозуміння з боку колег, технічному фахівцю

просто об'єктивно бракує напрацьованого поведінкового арсеналу для екологічного та конструктивного подолання проблеми. Технічну помилку він може виправити, але алгоритмів виправлення «людських помилок» у нього немає. Не володіючи навичками системного активного копінгу, інженер частіше замикається в собі, залишаючись наодинці зі своїм стресом.

У другому макро-блоці, уникнення та дезадаптивних стратегій подолання, наш статистичний аналіз не зафіксував жодних значущих відмінностей між досліджуваними групами. Показник U дорівнює 1033,5 при рівні значущості p, що становить 0,125. Середній бал для обох професійних когорт коливається в практично ідентичних межах від 16,8 до 17,7 бала.

Відсутність статистичної розбіжності за шкалою уникнення є інформативним і позитивним маркером. Це доводить, що загальний рівень соціально-психологічної зрілості та ділової відповідальності персоналу досліджуваної IT-компанії є достатньо високим для того, щоб не зриватися в крайні, маргінальні стани відкритого саботажу виробничих процесів. І розробники, і нетехнічні фахівці, незважаючи на різний базовий рівень тривоги та відмінний арсенал конструктивних навичок, докладають зусиль, щоб залишатися у професійному полі. Навіть переживаючи сильний емоційний чи когнітивний дискомфорт від наявності психологічних бар'єрів, вони не схильні до інфантильного дезертирства чи повного ігнорування реальності.

Підбиваючи підсумки порівняльного аналізу, ми маємо всі підстави зробити висновок про підтвердження нашої емпіричної гіпотези. Технічні фахівці в сучасній індустрії розробки програмного забезпечення дійсно формують окрему, дуже специфічну групу підвищеної психологічної вразливості. Їхній внутрішній психоемоційний стан у процесі інтенсивної командної взаємодії обтяжений складним, багатошаровим комплексом перешкод. Вони страждають від більш ніж удвічі вищої соціальної тривожності та паралізуючого страху публічної оцінки під час щоденних Agile-ритуалів. Водночас вони є значно більш закритими та обережними у ставленні до своїх

рівних колег-інженерів, перманентно фіксуючи меншу психологічну безпеку саме в горизонтальних професійних зв'язках.

Вся ця сукупна психологічна напруга додатково мультиплікується звуженим репертуаром активних стратегій подолання стресу. Через об'єктивну нестачу цілеспрямовано розвинених комунікативних навичок, технічні спеціалісти набагато рідше звертаються за соціальною та інструментальною підтримкою до колективу, що знижує загальну резильєнтність команд.

Таким чином, виявлені нами закономірності формування цих когнітивних та емоційних бар'єрів переконливо доводять нагальну потребу в розробці та впровадженні продуманих психологічних інтервенцій. Такі програми корпоративної підтримки мають бути сфокусовані на тому, щоб допомогти цій інтелектуально потужній, але емоційно вразливій категорії ІТ-фахівців розвинути необхідну стресостійкість, збагатити свій копінг-репертуар та максимально безболісно інтегруватися у вимогливі, динамічні процеси сучасного бізнесу.

2.3. Дослідження системних взаємозв’язків між командними та індивідуально-психологічними чинниками бар’єрів

Логічним і необхідним продовженням нашого емпіричного дослідження, після етапу детального порівняння професійних підгруп, став перехід до глибинного вивчення структури взаємозв'язків між усіма досліджуваними феноменами.

Для перевірки нашої гіпотези про те, що організаційна психологічна безпека здатна виступати потужним фактором зниження тривожності та стимулювати адаптивну поведінку, було проведено кореляційний аналіз на загальній вибірці респондентів, яка складає 84 особи. Зважаючи на той факт, що результати попередньої перевірки на нормальність за критерієм Шапіро-Вілка засвідчили значне відхилення розподілу від нормального закону, для встановлення щільності та напрямку взаємозв'язків ми застосували метод

непараметричної статистики, а саме коефіцієнт рангової кореляції Спірмена. Отримані результати дали змогу вибудувати комплексну картину взаємовпливів в екосистемі зазначеної продуктової ІТ-компанії.

Таблиця 2.2

Матриця кореляційних зв'язків між показниками соціальної тривожності, психологічної безпеки та копінг-стратегіями

Змінні	Соціальна тривожність	Безпека з керівником	Безпека в команді	Адаптивний копінг	Дезадапт. Копінг
Соціальна тривожність	—				
Безпека з керівником	-0,225*	—			
Безпека в команді	-0,318**	0,914**	—		
Адаптивний копінг	-0,478**	0,182	0,211	—	
Дезадаптивний копінг	0,322**	-0,122	-0,161	0,183	—

Примітка: * – кореляція значуща на рівні $p \leq 0,05$; ** – кореляція значуща на рівні $p \leq 0,01$.

Першим і, мабуть, найважливішим фокусом нашого кореляційного аналізу стала перевірка того, наскільки зовнішнє організаційне середовище здатне впливати на внутрішній психоемоційний стан співробітника. Аналіз взаємозв'язку між показниками соціальної тривожності та рівнем психологічної безпеки виявив показові зворотні кореляції.

Встановлено негативний статистично значущий зв'язок загальної соціальної тривожності особистості із рівнем психологічної безпеки у взаємодії з безпосереднім керівником, де коефіцієнт кореляції Спірмена дорівнює мінус 0,225 при рівні значущості p, що дорівнює 0,040. Проте ще більш виразним виявився зворотний зв'язок тривожності із рівнем психологічної безпеки безпосередньо в команді, де коефіцієнт кореляції становить мінус 0,318 при показнику p, що дорівнює 0,003.

Ці статистичні дані мають глибокий психологічний зміст і потребують детальної інтерпретації. Вони емпірично доводять, що чим безпечнішим, підтримуючим та екологічним є робоче середовище в колективі, тим нижчим стає рівень внутрішніх психологічних бар'єрів у кожного окремого фахівця. Варто звернути особливу увагу на різницю в силі цих зв'язків.

Саме атмосфера всередині колективу, тобто горизонтальна довіра до рівних собі колег, має значно сильніший стримуючий вплив на виникнення тривоги, ніж стиль комунікації з лідером. Для сфери інформаційних технологій це є абсолютно закономірним та логічним явищем, яке випливає з архітектури робочих процесів. Розробник, тестувальник чи бізнес-аналітик взаємодіє зі своїм керівником переважно під час структурованих персональних зустрічей або на загальних плануваннях раз на кілька тижнів. Тоді як із колегами по команді він перебуває у постійному, щоденному, дуже інтенсивному контакті. Саме колеги проводять щоденну перевірку його програмного коду, саме перед колегами він має звітувати на щоденних ранкових зустрічах про свої успіхи чи затримки в роботі. Відповідно, страх негативної оцінки, боязнь здатися некомпетентним або синдром самозванця найчастіше провокуються саме цією горизонтальною взаємодією.

Коли в команді панує токсична атмосфера або жорстка конкуренція, рівень соціальної тривоги працівника стрімко зростає. І навпаки, висока групова безпека, де колеги готові допомогти і пояснити складний матеріал без насмішок, здатна цей страх ефективно нівелювати.

Наступним масштабним вектором нашого аналізу стало вивчення того, як наявність психологічних бар'єрів та тривоги впливає на здатність особистості долати стресові ситуації. Саме в цьому блоці ми зафіксували найбільші кореляційні зв'язки у всьому нашому дослідженні.

Було виявлено зворотний зв'язок між рівнем соціальної тривожності та вибором стратегій активного, адаптивного копінгу. Коефіцієнт Спірмена тут становить мінус 0,478 при рівні значущості p менше 0,001. З іншого боку, зафіксовано прямий статистично значущий зв'язок тривожності з використанням

дезадаптивного, уникаючого копінгу, де коефіцієнт кореляції становить 0,322 при показнику p, що дорівнює 0,003.

Отримана картина ілюструє деструктивний характер соціальної тривожності в професійному середовищі. Висока тривожність та хронічний страх публічної оцінки буквально паралізують фахівця, критично звужуючи його здатність мислити конструктивно. Співробітник, який постійно боїться осуду з боку команди або очікує негативних коментарів щодо якості своєї роботи, витрачає величезну кількість когнітивного ресурсу на внутрішні переживання. Через це він значно рідше вдається до таких ефективних стратегій, як детальне покрокове планування своїх дій, спроби переосмислити складну проблему в позитивному ключі або пряме звернення по допомогу до більш досвідчених колег.

Тривога змушує людину сприймати будь-яку робочу перешкоду не як виклик, а як загрозу власному статусу. Натомість, потрапляючи в зону комунікативного чи технічного стресу, така тривожна людина майже автоматично обирає стратегії оборонного мовчання. Прямий зв'язок з уникаючим копінгом свідчить про те, що за наявності психологічних бар'єрів фахівець схильний до постійного самозвинувачення, емоційного заперечення наявності самої проблеми або ж до повного поведінкового відсторонення від робочого процесу. Працівник може годинами марно намагатися вирішити складне завдання самостійно, відтягуючи момент, коли доведеться зізнатися команді у своїй неспроможності. Це створює вкрай небезпечне замкнене коло: тривога заважає проактивно вирішити проблему, а невирішена проблема та зірвані дедлайни генерують нові помилки в роботі команди, що у свою чергу ще більше посилює страх працівника та його почуття невідповідності займаній посаді.

Окремим завданням нашого аналізу було з'ясувати, чи здатна висока організаційна безпека колективу не лише знижувати фонову тривогу, але й прямо стимулювати працівників до використання конструктивних копінг-стратегій. Аналіз зв'язку психологічної безпеки з копінг-поведінкою показав наявність

важливої позитивної тенденції. Взаємозв'язок між сприйняттям безпеки в команді та частотою використання активного макро-блоку копінгу наблизився до межі статистичної значущості, де коефіцієнт Спірмена склав 0,211 при показнику p, що дорівнює 0,053. Хоча цей зв'язок формально дещо не дотягує до класичного порогу суворої значущості і має характер швидше вираженої тенденції, він є показовим для розуміння групової динаміки.

Він говорить про те, що в колективах із високим рівнем міжособистісної довіри та гарантованим правом на помилку фахівці відчувають більше внутрішнього психологічного ресурсу та легітимності для того, щоб проактивно долати робочі труднощі. Коли людина точно знає, що її не покарають фінансово і не висміють публічно за незнання якоїсь нової технології чи невдалий експеримент, вона набагато охочіше звертається за інструментальною підтримкою. У такому безпечному середовищі працівники легше використовують гумор для розрядки напруги, охочіше об'єднуються для мозкових штурмів та зберігають професійний оптимізм навіть у кризових ситуаціях перед важливими релізами.

Цікаво, що значущих зв'язків між безпекою та уникаючим копінгом не виявлено (p більше 0,05), що свідчить про те, що безпека стимулює активність, але безпосередньо не блокує уникнення, на яке сильніше впливає саме особистісна тривога. Такі емпіричні результати повністю узгоджуються з теоретичною моделлю Н.В. Родіної, підтверджуючи, що наявність міцного зовнішнього ресурсу (яким у нашому випадку виступає психологічна безпека команди) здатна компенсувати внутрішню тривожність фахівця та активувати його конструктивний копінг-репертуар.

Нарешті, звернемо увагу на ще один статистичний показник нашого дослідження. Було виявлено високу кореляцію між двома базовими субшкалами психологічної безпеки: безпекою у вертикальній взаємодії з керівником та безпекою у горизонтальній взаємодії безпосередньо в команді. Коефіцієнт кореляції Спірмена між цими двома показниками досяг позначки 0,914 при рівні значущості p менше 0,001. У сучасній психометричній та дослідницькій практиці

настільки високі показники кореляції свідчать про те, що ці два організаційні явища є практично нероздільними і формують єдиний конструкт у свідомості працівників досліджуваної компанії.

Це яскраво вказує на цілісність її корпоративної культури та демонструє механізм каскадування цінностей. У досліджуваній бізнес-структурі лідери команд, технічні керівники та менеджери виступають не просто адміністраторами, а головними рольовими моделями і безпосередніми трансляторами цінностей психологічної безпеки. Своїм особистим стилем управління, відкритістю до зворотного зв'язку, готовністю визнавати власні слабкості та демонструвати толерантність до помилок підлеглих вони задають певний еталонний тон комунікації. Цей екологічний тон згодом автоматично засвоюється, копіюється і відтворюється рядовими співробітниками вже в їхній самостійній щоденній комунікації один з одним. Якщо безпечно з керівником, то стає безпечно і з колегами.

Підсумовуючи результати проведеного кореляційного аналізу, ми можемо констатувати, що наша емпірична гіпотеза знайшла своє статистичне та змістовно-психологічне підтвердження. Завдяки математичним розрахункам доведено наявність складної, багатокомпонентної системи взаємозв'язків між командними феноменами та індивідуально-психологічними характеристиками ІТ-фахівців. Психологічна безпека робочого середовища дійсно виступає потужним зовнішнім буфером, який сприяє мінімізації психологічних бар'єрів та зниженню соціальної тривожності. Водночас висока соціальна тривожність є глибоко деструктивним чинником, що блокує адаптивний копінг-репертуар особистості. Вона спонукає працівника до вибору неконструктивних стратегій уникання і самозвинувачення, що у довгостроковій перспективі суттєво знижує як індивідуальну професійну продуктивність, так і загальний рівень ефективності командної взаємодії. Отримані результати відкривають широкі практичні перспективи для розробки цілеспрямованих тренінгових програм та організаційних інтервенцій, спрямованих на гармонізацію психологічного клімату в колективах ІТ-компаній.

Висновки до 2 розділу

У результаті проведення емпіричного дослідження було підтверджено висунуту гіпотезу та виявлено глибинні закономірності командної взаємодії.

Розроблений психодіагностичний комплекс, побудований на сучасних українських адаптаціях інструментарію SPIN, Шкали психологічної безпеки команди та опитувальника Brief-COPE, довів свою високу валідність для аналізу високоінтелектуального бізнес-середовища. Залучення 84 фахівців продуктової компанії дало змогу отримати репрезентативну картину групової динаміки в умовах гнучких методологій розробки.

Порівняльний аналіз отриманого масиву даних продемонстрував наявність суттєвої професійної диференціації у проявах психологічних бар'єрів. Технічні фахівці, зокрема розробники, тестувальники та аналітики, формують виразну групу підвищеного психологічного ризику. Їхній рівень соціальної тривожності виявився у 2,3 раза вищим порівняно з нетехнічними колегами, досягаючи в середньому 16,39 бала. Така вразливість зумовлена самою специфікою інженерної праці: глибоке когнітивне занурення та ізольованість роблять цих спеціалістів надзвичайно чутливими до ситуацій публічної оцінки та очікування критики під час спільних командних зустрічей.

Разом із тим, виявлено дисбаланс у сприйнятті робочого середовища. Хоча загальний рівень психологічної безпеки в організації є стабільно високим, технічні працівники відчувають значно більше міжособистісних ризиків саме в горизонтальній взаємодії з рівними собі колегами. Натомість професійний контакт із лідерами команд оцінюється обома підгрупами однаково позитивно, що вказує на ефективність управлінських практик на тлі очевидного дефіциту горизонтальної довіри всередині юнітів.

Ця напруга додатково ускладнюється специфікою копінг-поведінки інженерного складу. Результати засвідчили, що технічні фахівці значно рідше звертаються до стратегій активного, адаптивного подолання стресу. У кризових ситуаціях вони менш схильні планувати свої дії, шукати позитивний рефреймінг

або відкрито просити про емоційну та інструментальну підтримку. Такий дефіцит розвиненого адаптивного репертуару змушує їх частіше залишатися наодинці з професійними викликами.

Глибинний механізм функціонування цих бар'єрів розкрив кореляційний аналіз. Він статистично довів, що психологічна безпека колективу діє як потужний зовнішній буфер, адже висока довіра в команді прямо пов'язана зі зниженням індивідуальної соціальної тривожності працівників. У свою чергу, сама внутрішня тривожність виступає глибоко деструктивним чинником, який має міцний зворотний зв'язок з активним копінгом і прямо провокує стратегії уникнення. Тривога буквально паралізує здатність фахівця до проактивного вирішення проблем, заганяючи його в пастку оборонного мовчання та самозвинувачення.

Результати емпіричного етапу доводять, що психологічні бар'єри мають складну соціально-психологічну природу, де внутрішні емоційно-когнітивні перешкоди особистості нерозривно сплетені з якістю організаційного середовища. Отримані аналітичні дані мають практичну цінність і формують наукове підґрунтя для розробки комплексних корпоративних програм психологічної підтримки, спрямованих на оптимізацію командної взаємодії в сучасному ІТ-секторі.

ВИСНОВКИ

Завершення дослідження, присвяченого вивченню специфіки психологічних бар'єрів особистості в умовах інтенсивної командної взаємодії ІТ-фахівців, дає змогу підбити ґрунтовні підсумки та сформулювати висновки відповідно до поставлених завдань. У сучасному цифровому світі, де життєздатність та успіх будь-якого програмного продукту залежать не лише від чистоти написаного коду, а й від ефективності комунікації між розробниками, тестувальниками та бізнес-аналітиками, розуміння природи внутрішніх перешкод стає стратегічним завданням для організаційної психології.

1. Відповідно до першого завдання, здійснено теоретико-методологічний аналіз проблеми. Наше дослідження продемонструвало, що психологічні бар'єри в ІТ-середовищі – це не просто наслідок інтроверсії чи браку так званих м'яких навичок, а детермінована система, у якій організаційний клімат безпосередньо та потужно формує внутрішній стан і поведінкові реакції кожного окремого фахівця. Спираючись на структурну концепцію А.В. Массанова, ми визначили, що в контексті командної праці найбільш деструктивними виступають емоційний та когнітивний регулятори бар'єра. Сучасні гнучкі методології управління, такі як Agile-фреймворки, з їхніми щоденними публічними звітами та жорсткими процедурами перевірки коду, часто запускають у фахівців механізм «несприятливого передбачення». Очікуючи критики своїх інтелектуальних рішень, працівник відчуває страх публічної оцінки (емоційний компонент) та фокусується на загрозі власному статусу (когнітивний компонент). Це знаходить свій вияв у підвищеній соціальній тривожності, яка стає тим фільтром, крізь який людина сприймає будь-яку взаємодію в колективі.

Водночас теоретичний огляд засвідчив, що найефективнішим середовищним антидотом проти цих бар'єрів виступає психологічна безпека команди (за Е. Едмондсон) – стан, за якого члени колективу мають спільне переконання у тому, що їхнє робоче середовище є абсолютно безпечним для міжособистісних ризиків. Розуміння механізмів подолання цих бар'єрів ми вибудували навколо системної моделі копінг-поведінки Н.В. Родіної, яка

розглядає подолання стресу як цілісну структурно-функціональну відповідь особистості.

2. Відповідно до другого завдання, було діагностовано та порівняно показники психологічної безпеки, соціальної тривоги та копінг-стратегій у представників технічних (n=36) та нетехнічних (n=48) спеціальностей продуктової ІТ-компанії (загалом 84 фахівці). Застосування непараметричного U-критерію Манна-Вітні розкрило специфіку прояву досліджуваних феноменів.

Ми емпірично виявили глибокий розрив у психоемоційному стані груп. Розробники програмного забезпечення та інженери з тестування формують особливу групу підвищеного психологічного ризику. Зафіксовано статистично значущу різницю (U=441,5; p<0,001) з помірним розміром ефекту (r_{rb}=0,489). Рівень їхньої соціальної тривожності (середній бал 16,39) у понад два рази перевищує аналогічні показники нетехнічних працівників (6,96). Ця вразливість зумовлена самою природою інженерної праці: тривале занурення в абстрактні системи формує почуття «психологічної власності», через що процедури контролю можуть сприйматися як соціальна загроза.

Дослідження рівня психологічної безпеки розкрило критично важливу організаційну закономірність. За загального високого рівня довіри, ми не виявили відмінностей у сприйнятті безпеки з безпосереднім лідером (p=0,175). Проте виявлено статистично значущу розбіжність щодо безпеки в горизонтальній взаємодії з командою (U=1079,5; p=0,043; r =-0,249). Варто наголосити, що абсолютна різниця становить лише 0,16 бала (6,59 проти 6,75), що вказує на мінімальну практичну значущість відмінності, хоча загальна тенденція до обережнішої оцінки колег серед інженерів зберігається.

Аналіз копінг-стратегій продемонстрував, що технічні фахівці мають менш виражений адаптивний поведінковий репертуар. Зафіксовано статистично значущу різницю (U=1361,0; p<0,001) із сильним розміром ефекту (r_{rb} =-0,575). Зіткнувшись із професійною кризою, технічні фахівці рідше звертаються до стратегій активного копінгу (28,69 бала проти 32,38). При цьому частота

використання дезадаптивного копінгу в обох групах статистично не відрізняється (p=0,125).

3. Відповідно до третього завдання, за допомогою коефіцієнта рангової кореляції Спірмена на загальній вибірці виявлено характер взаємозв’язків між досліджуваними показниками.

Доведено, що психологічна безпека колективу пов'язана зі зниженням перешкод. Виявлено помірний зворотний зв’язок між рівнем соціальної тривожності та психологічною безпекою в команді (r_s=-0,318; p=0,003), а також слабкий зворотний зв'язок із безпекою лідера (r_s=-0,225; p=0,040). Вища довіра в команді стійко асоціюється з нижчим рівнем соціальної тривожності фахівців.

Соціальна тривожність має виражений зв'язок зі здатністю фахівця до проактивного мислення. Зафіксовано помірний зворотний кореляційний зв'язок тривожності з активним копінгом (r_s = -0,478; p<0,001) та помірний прямий зв'язок із використанням стратегій уникання та самозвинувачення (r_s = 0,322; p=0,003).

Ще одним важливим висновком стало емпіричне підтвердження механізму організаційного каскадування цінностей. Виявлена пряма кореляція між відчуттям безпеки з керівником та безпекою в команді (r_s = 0,914; p<0,001) свідчить про те, що ці феномени тісно пов'язані у сприйнятті працівників.

На основі отриманих емпіричних даних можна сформулювати низку комплексних практичних рекомендацій для організаційних психологів та HR-партнерів у сфері ІТ. Насамперед компаніям необхідно усвідомити, що стандартні розважальні заходи з командоутворення є об'єктивно недостатніми для технічних фахівців, оскільки вони не усувають глибинних емоційно-когнітивних перешкод.

Фокус управлінських зусиль має бути зміщений на цілеспрямовану розбудову саме горизонтальної психологічної безпеки в командах. Ситуація додатково ускладнюється домінуючими гібридними та віддаленими форматами роботи, які через дефіцит живої комунікації та «цифрову втому» можуть посилювати соціальну тривожність. У таких умовах комунікативні бар'єри

потребують структурних рішень. Перспективним кроком є організаційна модернізація стандартних Agile-ретроспектив та процедур оцінювання: їх необхідно трансформувати із жорстких контролюючих заходів на екологічні інструменти підтримувального зворотного зв'язку. Водночас критично важливим є впровадження спеціалізованих психологічних тренінгів для інженерного складу, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту та розширення арсеналу активного копінгу.

Окрім цього, дієвим механізмом зняття бар'єрів стане розбудова інституту внутрішнього системного менторства. Більш досвідчені фахівці мають виступати фасилітаторами безпечної комунікації, допомагаючи молодшим розробникам алгоритмізувати вирішення проблем, конструктивно реагувати на критику під час перевірки коду (Code Review) та чітко відділяти суто технічні помилки від особистої професійної гідності.

Підсумовуючи проведену роботу, ми стверджуємо, що психологічні бар'єри в сучасних IT-командах – це серйозний організаційний виклик, який має складну когнітивно-емоційну природу. Розуміння того, що технічні спеціалісти об'єктивно демонструють вищу схильність до соціальної тривоги через специфіку свого фаху, дає організаціям змогу будувати більш гуманні, адаптивні та продуктивні системи управління. Створення атмосфери безумовної психологічної безпеки та цілеспрямований розвиток конструктивного копінг-репертуару у співробітників є шляхом до розкриття синергетичного потенціалу команд.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрес А., Федак О., Максим’як Я. Професійно важливі якості фахівців галузі інформаційних технологій та їх формування засобами фізичного виховання. *Спортивна наука України*. 2019. № 1 (89). С. 3–11.

2. Близнюкова І. О., Тесленко П. О., Малахова Д. О. Особливості формування команди управління ІТ-проєктом. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління*. 2022. № 2 (6). С. 14–21

3. Бондарчук О. І., Брюховецька О. В., Клєсман О. В., Тягур Л. М. Адаптація та валідація шкали «Психологічна безпека» на українській вибірці працівників ІТ-сфери. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. № 2 (35). С. 45–59.

4. Войтенко О. В. Психологічна безпека як посередник у взаємозв'язку між стилем лідерства та професійним благополуччям. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Психологія»*. 2024. Вип. 76. С. 54–63.

5. Гаврилькевич В. К., Мельник Л. М., Крук С. П. Соціальна тривожність та особливості її прояву. *Psychology Travelogs*. 2024. Випуск 2. С. 161–172.

6. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

7. Горпинченко О. В., Заярнюк, І. М. Сочинська-Сибірцева. Менеджмент у сфері ІТ : навч. посіб. для здобув. ВО на другому (магістер.) рівні; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. 218 с.

8. Зубко І. М. Теоретико-методологічні аспекти психологічної безпеки як необхідної складової в роботі ІТ-спеціалістів. *Наукові записки. Серія: Психологія*. 2024. Випуск 1(3). С. 68–74.

9. Катренко А. В. Управління ІТ-проектами. [Книга 1. Стандарти, моделі та методи управління проектами] : [підручник]. Львів : «Новий Світ-2000», 2013. 550 с.

10. Клєсман О. В. Психологічна безпека в команді як передумова залученості до роботи в ІТ компаніях. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1 (77). С. 561–567.

11. Клєсман О. В. Психологічні чинники залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії : кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дис. д-ра філософії : 053. Київ : ДЗВО «УМО», 2025. 211 с.

12. Кулаков Р., Паламарчук В. Психолого-педагогічні стратегії подолання психологічних бар'єрів і формування цифрових компетентностей майбутніх маркетологів. *Психологія: реальність і перспективи*. 2025. Випуск 25. С. 54–61

13. Липчанський В. О., Тушевська Т. В. Комунікації в ІТ-діяльності: методичні вказівки. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. 26 с.

14. Максименко С. Д. (ред.). Загальна психологія : підручник. 4-те вид. Том 1. Київ : Видавництво Людмила, 2025. 568 с.

15. Массанов А. В. Психологічні бар'єри в професійному самовизначенні особистості : монографія. Одеса : Видавець М. П. Черкасов, 2010. 371 с.

16. Массанов А. В. Психологічні бар'єри особистості. Наука і освіта. 2024. №1. С. 63-67.

17. Москаленко В. В. Соціальна психологія : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 688 с.

18. Новохацька Д. В. Особливості та проблеми реалізації ІТ-проєктів в Україні. *Вісник ЧДТУ*. 2016. № 2. С. 72–77.

19. Носенко Е. Л., Аршава І. Ф. Психологія особистості : підручник для студентів ЗВО. Дніпро : Ліра ЛТД, 2024.

20. Перція Л. В. Психологічні особливості формування професійного здоров'я фахівців ІТ–компаній. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 1 (77). С. 150–151.

21. Портрет ІТ- спеціаліста 2025. DOU. 2025. URL:https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2025/

22. Родіна Н. В. Психологія копінг-поведінки: системне моделювання: дис. д-ра психол. наук : 19.00.01. Київ : КНУ імені Тараса Шевченка, 2013. 477 с.

23. Родіна Н. В. Психологія подолання важких життєвих ситуацій: системно-параметричне моделювання : монографія. Одеса : Букаєв В. В., 2011. 364 с.

24. Руденко Л. А., Сірко Р. І. Психологія управління : підручник. Львів: ЛДУБЖД, 2023. 508 с.

25. Сидоренко О. В., Черемський І. А. Аналіз проблем системи комунікацій в українських ІТ-компаніях. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 10. С. 107–116

26. Стасюк М. М. Особливості емоційної сфери ІТ-спеціалістів. *Science and Education a New Dimension*. 2017. V (59). Issue 134. С. 82–86.

27. Фурман А. А. Психологія особистості: ціннісно-орієнтаційний вимір: монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 312 с.

28. Шебанова В. І., Діденко Г. О. Копінг–поведінка у сучасних психологічних дослідженнях. *Проблеми сучасної психології*. 2018. Вип. 39. С. 368–379.

29. Шнайдер О. В. Психологічні особливості емоційного вигорання працівників сфери інформаційних технологій // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія і педагогіка». Випуск 26. 2014. С. 144-148.

30. Яблонська Т. М., Верник О. Л., Гайворонський Г. С. Українська адаптація опитувальника Brief-COPE. *Інсайт: психологічні виміри суспільства*. 2023. № 10. С. 66–89.

31. Ясюкевич О. А. Особливості прояву копінг-стратегій менеджерів ІТ-сфери з різним рівнем професійного вигорання (на прикладі компанії “P2H”): кваліфікаційна робота магістра. Харків, 2021. 83 с.

32. Aplin-Houtz M. Unraveling the SCARF: How dimensions of the SCARF model influence the relationship between workplace exclusion and turnover intentions. Journal of Management & Organization. 2025. Vol. 31. P. 2699–2725. URL: https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10026

33. Connor K.M, et al. Psychometric properties of the Social Phobia Inventory. Br. J Psych 2000; 176: 379-386 (український переклад УІКПТ, 2012)

34. De Jong B. A., Dirks K. T., Gillespie N. Trust and Team Performance: A Meta-Analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates. Journal of Applied Psychology. 2016. Vol. 101, No. 8. P. 1134–1150. URL: http://dx.doi.org/10.1037/apl0000110

35. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly. 1999. Vol. 44, No. 2. P. 350–383. URL: https://doi.org/10.2307/2666999

36. Edmondson A. C. The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons, 2018. 256 p.

37. Felstead A. Remote Working: A Research Overview. London : Routledge, 2022. 162 p.

38. Google. How to foster psychological safety on your teams : guide. reWork with Google.URL: https://web.archive.org/web/20190401220219/https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/.

39. Kahn W. A. Psychological presence in organizations. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 1990. Vol. 33, No. 4. P. 692–724.

40. Kory K., Mahoney S., Miller J. Project Management for the Unofficial Project Manager: Updated and Revised Edition. Dallas : BenBella Books, 2024. 256 p.

41. Lazarus R. S. Emotion and Adaptation. New York: Oxford University Press, 1991. 572 p.

42. LeMay M. Agile for Everybody: Creating Fast, Flexible, and Customer-First Organizations. Sebastopol : O'Reilly Media, 2019. 164 p.

43. Moquin R., Riemenschneider C. K., Wakefield R. L. Psychological Contract and Turnover Intention in the Information Technology Profession. Information Systems Management. 2019. Vol. 36, No. 2. P. 111–125. URL: https://doi.org/10.1080/10580530.2019.1587574

44. Morrison-Smith S., Ruiz J. Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. SN Applied Sciences. 2020. Vol. 2, No. 6. P. 1–33. URL: https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5

45. Newman, A., et al., Psychological safety: A systematic review of the literature, Human Resource Management Review, 2017. 12 p. URL: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001

46. Sutherland J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. London : Penguin Random House UK, 2015. 256 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для збору емпіричних даних (текст опитувальника)

Блок	Запитання / Твердження	Шкала / Варіанти відповідей
Соціально-демографічний	Твоя стать	Чоловіча, Жіноча, Інша / Не хочу вказувати
Соціально-демографічний	Твій вік	18-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46+
Соціально-демографічний	Твоя роль у компанії	Software Engineering, Quality Assurance, Product Management, Business Analysis, Marketing & Content, People, Legal & Compliance, Інше
Соціально-демографічний	Рівень твоєї ролі	Junior, Middle, Senior, Lead, Manager/VP/Chief Officer
Соціально-демографічний	Скільки років ти працюєш в IT загалом?	До 1 року, 1-3 роки, 3-5 років, 5-10 років, понад 10 років
Соціально-демографічний	Як довго працюєш у поточній команді?	до 1 року, 1-3 роки, 3-5 років, більше 5 років
Соціально-демографічний	Твій основний формат роботи:	Офісний, Віддалений, Гібрид
Соціально-демографічний	Яка кількість тіммейтів у твоїй команді (юніті)?	До 7 тіммейтів, 7-15 тіммейтів, Понад 15 тіммейтів
Соціально-демографічний	Твій професійний бекграунд	Профільна технічна освіта, Профільна нетехнічна освіта, Світчинг через курси та самоосвіту, Інше
Соціально-демографічний	Як ти оцінюєш частоту командних зустрічей (Daily, Syncs) у своєму графіку?	Оптимально, допомагає в роботі; Забагато, заважає фокусуватися; Недостатньо, не вистачає інформації; Інше
Соціально-демографічний	Наскільки ти задоволений поточною культурою спілкування в команді?	Повністю задоволений, Скоріше задоволений, Є глобальні моменти які варто змінити, Зовсім не задоволений

SPIN	Я боюся впливових людей/керівництва	Від 0 (Анітрохи) до 4 (Надзвичайно)
SPIN	Мене турбує те, що я червонію на людях	Від 0 (Анітрохи) до 4 (Надзвичайно)
SPIN	Мене лякають вечірки та соціальні події	Від 0 (Анітрохи) до 4 (Надзвичайно)
SPIN	Я уникаю розмов з незнайомцями	Від 0 (Анітрохи) до 4 (Надзвичайно)
SPIN	Мене дуже лякає критика	Від 0 (Анітрохи) до 4 (Надзвичайно)
SPIN	Я уникаю діяльності та спілкування з людьми через страх і сором	Від 0 (Анітрохи) до 4 (Надзвичайно)
SPIN	Я соромлюся, що інші побачать, що я вкрився потом	Від 0 (Анітрохи) до 4 (Надзвичайно)
SPIN	Я уникаю вечірок	Від 0 (Анітрохи) до 4 (Надзвичайно)
SPIN	Я уникаю заходів, на яких я в центрі уваги	Від 0 (Анітрохи) до 4 (Надзвичайно)
SPIN	Мене лякають розмови з незнайомцями	Від 0 (Анітрохи) до 4 (Надзвичайно)
SPIN	Я уникаю виступів з промовами	Від 0 (Анітрохи) до 4 (Надзвичайно)
SPIN	Я зроблю все, щоб уникнути критики	Від 0 (Анітрохи) до 4 (Надзвичайно)
SPIN	Мене турбує прискорене серцебиття, коли я серед людей	Від 0 (Анітрохи) до 4 (Надзвичайно)
SPIN	Я боюся щось робити, коли люди можуть дивитись на мене	Від 0 (Анітрохи) до 4 (Надзвичайно)
SPIN	Понад усе я боюся осоромитись або виглядати по-дурному	Від 0 (Анітрохи) до 4 (Надзвичайно)
SPIN	Я уникаю розмов з впливовими людьми/керівництвом	Від 0 (Анітрохи) до 4 (Надзвичайно)
SPIN	Мене пригнічує тремтіння перед іншими людьми	Від 0 (Анітрохи) до 4 (Надзвичайно)
Психологічна безпека (Керівник)	Якщо б у мене виникли деякі питання або сумніви у чомусь стосовно моєї ролі на роботі, я міг/могла би звернутися до керівника/керівниці команди	Від 1 (Повністю не згоден) до 7 (Повністю згоден)

Психологічна безпека (Керівник)	Я можу повідомити керівнику/керівниці команди свою думку стосовно робочих питань	Від 1 (Повністю не згоден) до 7 (Повністю згоден)
Психологічна безпека (Керівник)	Я можу відкрито висловлюватися про особисті проблеми або незгоду з керівником/керівницею своєї команди	Від 1 (Повністю не згоден) до 7 (Повністю згоден)
Психологічна безпека (Керівник)	Я можу відкрито висловлювати рекомендації/ідеї щодо нових проєктів або змін у порядку роботи керівнику/керівниці команди	Від 1 (Повністю не згоден) до 7 (Повністю згоден)
Психологічна безпека (Керівник)	Якщо б в команді я припустився/припустилася помилки, я би почувався в безпеці, відкрито висловлюючись про це керівнику/керівниці команди	Від 1 (Повністю не згоден) до 7 (Повністю згоден)
Психологічна безпека (Керівник)	Якщо я відкрито висловлюю/оприлюднюю свою думку, то я знаю, що керівник/керівниця команди цінить це	Від 1 (Повністю не згоден) до 7 (Повністю згоден)
Психологічна безпека (Керівник)	Мій керівник/моя керівниця команди заохочує та підтримує мене в тому, щоб я брався/бралася за нові завдання або навчався/навчалася робити те, що я ніколи раніше не робив/робила	Від 1 (Повністю не згоден) до 7 (Повністю згоден)
Психологічна безпека (Керівник)	Якби у мене виникла проблема в цій компанії, я міг/могла би покластися на керівника/керівницю команди як на того/ту, хто мене підтримає	Від 1 (Повністю не згоден) до 7 (Повністю згоден)
Психологічна безпека (Команда)	Якщо б у мене виникли деякі питання або сумніви у чомусь стосовно моєї ролі на роботі, я міг/могла б звернутися до колег	Від 1 (Повністю не згоден) до 7 (Повністю згоден)

Психологічна безпека (Команда)	Я можу повідомляти колегам свою думку стосовно робочих питань	Від 1 (Повністю не згоден) до 7 (Повністю згоден)
Психологічна безпека (Команда)	Я можу говорити з колегами про особисті проблеми	Від 1 (Повністю не згоден) до 7 (Повністю згоден)
Психологічна безпека (Команда)	Я можу висловлювати колегам рекомендації/ідеї щодо нових проєктів або змін у порядку роботи	Від 1 (Повністю не згоден) до 7 (Повністю згоден)
Психологічна безпека (Команда)	Якщо б в команді я припустився/припустилася помилки, я б відкрито про це повідомив/повідомила колегам, і вони б поставилися до цього з розумінням	Від 1 (Повністю не згоден) до 7 (Повністю згоден)
Психологічна безпека (Команда)	Якщо б я помітив/помітила помилку в роботі колеги, я б відкрито повідомив йому/їй про це, і мені за це нічого поганого не було б	Від 1 (Повністю не згоден) до 7 (Повністю згоден)
Психологічна безпека (Команда)	Якщо я відкрито висловлюю/оприлюднюю свою думку, я знаю, що колеги цінують це	Від 1 (Повністю не згоден) до 7 (Повністю згоден)
Психологічна безпека (Команда)	Легко просити допомоги в інших членів команди	Від 1 (Повністю не згоден) до 7 (Повністю згоден)
Психологічна безпека (Команда)	Люди інформують один одного про проблеми, пов'язані з роботою в команді	Від 1 (Повністю не згоден) до 7 (Повністю згоден)
Психологічна безпека (Команда)	Є реальні намагання ділитися інформацією з усією командою	Від 1 (Повністю не згоден) до 7 (Повністю згоден)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я звертаюся по допомогу та за порадою до інших людей	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я зосереджуюся на тому, що мені потрібно зробити далі	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я кажу собі: «це не насправді»	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я вживаю алкоголь або інші речовини, щоб мені стало краще	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)

Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я отримую емоційну підтримку від інших людей	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я відмовляюся від спроб впоратися з ситуацією	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я здійснюю дії, щоб спробувати покращити ситуацію	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я не вірю, що це сталося	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я виражаю свої негативні почуття	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я отримую допомогу та поради від інших людей	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я вживаю алкоголь або інші речовини, щоб допомогти собі пережити це	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я намагаюся вигадати стратегію щодо того, що робити	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я отримую втіху та розуміння від когось	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я припиняю докладати зусиль для досягнення своєї мети	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я намагаюся побачити ситуацію у позитивному світлі	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я критикую себе	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я намагаюся придумати план дій	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я жартую про ситуацію	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я роблю щось, щоб відволіктися від ситуації	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я приймаю реальність того, що сталося	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я виражаю свої емоції	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я шукаю розради в моїй вірі	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я намагаюся отримати пораду або допомогу від інших людей щодо того, що робити	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)

Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я вчуся жити з цією ситуацією	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я здійснюю конкретні кроки, щоб виправити ситуацію	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я звинувачую себе в тому, що сталося	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я молюся або медитую	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)
Копінг-стратегії (Brief-COPE)	Я кепкую з цієї ситуації	Від 1 (Зовсім не роблю) до 4 (Роблю дуже часто)