

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Факультет психології

Кафедра соціальної психології

## РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ФАХІВЦІВ В ІТ СФЕРІ

*Кваліфікаційна робота*

Студентки 2 року ОР «Магістр»  
(спеціальність 053 “Психологія”,  
освітня програма “Психологія”,  
заочна форма навчання)  
Рассохи Анни Олексіївни  
Науковий керівник  
Доктор філософії  
Павлюк Оксана Дмитрівна

Допустити до захисту в ДЕК

кафедра соціальної психології

протокол № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

завідувач кафедри:

доктор психологічних наук, професор

**Траверсе Тетяна Михайлівна**

\_\_\_\_\_ (підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ В СФЕРІ ІТ	6
1.1. Основні психологічні підходи до аналізу та формування лідерських якостей особистості	6
1.2. Сутність, специфіка та компоненти лідерських компетенцій в сфері ІТ	24
1.3. Теоретичний аналіз психологічних умов розвитку лідерських компетенцій у сфері ІТ	28
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ	35
2.1. Методика та організація дослідження	35
2.2. Результати дослідження	40
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ	66
3.1. Стан сформованості лідерських компетенцій у представників сфери ІТ	66
3.2. Психологічний тренінг із формування лідерських компетенцій представників сфери ІТ	73
3.3. Рекомендації щодо формування лідерських компетенцій представників сфери ІТ	79
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	100

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасна ІТ-сфера характеризується високою динамічністю, інноваційністю та інтенсивною конкуренцією, що зумовлює підвищені вимоги до професійної та особистісної підготовки менеджерів. Успішність управління проектами значною мірою залежить від рівня розвитку лідерських компетенцій, які забезпечують ефективну комунікацію, прийняття рішень в умовах невизначеності, стресостійкість, здатність мотивувати команду та орієнтацію на досягнення результатів. Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері лідерства, специфіка формування та розвитку лідерських компетенцій в ІТ-середовищі залишається недостатньо вивченою. Це зумовлює необхідність розроблення авторських методик та практичних програм їх розвитку.

**Мета дослідження:** теоретично обґрунтувати та дослідити психологічні аспекти розвитку лідерських компетенцій фахівців у сфері ІТ, розробити авторську методику.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати науково-психологічні підходи до дослідження лідерських компетенцій та особливостей їх розвитку.
2. Визначити критерії та показники оцінки лідерських компетенцій менеджерів ІТ-сфери.
3. Провести діагностику рівня розвитку лідерських компетенцій за допомогою комплексу психодіагностичних методик
4. Розробити авторський опитувальник по лідерським компетенціям для менеджерів у сфері ІТ.
5. Розробити міні-тренінг для підвищення рівня лідерських компетенцій.

**Об'єкт дослідження:**

Процес розвитку лідерських компетенцій фахівців у професійній діяльності менеджерів ІТ-сфери.

**Предмет дослідження:**

Психологічні умови, методи та засоби формування і розвитку лідерських компетенцій фахівців у сфері ІТ.

**Методи дослідження:**

В дослідженні було використано наступні методики:

- Методика діагностики мотивації до успіху Т. Елерс
- Шкала самооефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема
- Тест-опитувальник комунікативного контролю М. Шнайдера
- Методика “Особистісний семантичний диференціал” (Ч. Осгуд)
- Авторський опитувальник “Профіль лідерських компетенцій ІТ-фахівця” (ПЛК-ІТ)

**Дослідницька вибірка:**

Менеджери та молоді фахівці ІТ-компаній (80 фахівців), різного рівня управлінського досвіду.

**Наукова новизна:**

Вперше розроблено та апробовано авторську методику розвитку лідерських компетенцій в ІТ-сфері.

Уточнено психологічні критерії та показники оцінки лідерських компетенцій у сучасних умовах.

Розроблено програму розвитку лідерських компетенцій фахівців в ІТ сфері.

**Практичне значення роботи:**

Результати дослідження можуть бути використані:

- у системі професійної підготовки та підвищення кваліфікації ІТ-менеджерів;
- для розробки корпоративних програм лідерського розвитку;

- у діяльності HR-спеціалістів, бізнес-тренерів і психологів для діагностики та формування лідерського потенціалу персоналу.

### **Апробація.**

Основні положення та результати дослідження були апробовані під час проведення міні-тренінгу для фахівців ІТ-компаній.

**Достовірність і обґрунтованість наукових результатів** забезпечуються послідовним дотриманням логіки від загального до особливого: від універсальних моделей лідерства до їхнього прояву в конкретному галузевому контексті. Наукові результати співвідносяться з тематикою публікації «Умови розвитку лідерських компетенцій в ІТ сфері у період воєнного стану», тези були представлені на X Міжнародній науково-практичній конференції «Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи».

### **Структура та обсяг роботи.**

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, що налічує 90 найменувань, з них – 25 іноземною мовою, та 7 додатків. Дослідження містить 2 таблиці і 10 рисунків. Основний зміст викладено на 92 сторінках комп'ютерного набору. Повний обсяг роботи становить 123 сторінки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ В СФЕРІ ІТ

### 1.1. Основні психологічні підходи до аналізу та формування лідерських якостей особистості

Узагальнюючи дані, представлені у науковій літературі, можна виокремити низку основних психологічних підходів до вивчення лідерства, серед яких найбільш значущими є: характерологічний, поведінково-ситуативний, інтерактивний, системний, трансформаційний, фасилітативний, діяльнісний, ціннісно - гуманістичний, суб'єктно-вчинковий та генетико-моделюючий [21, с. 113].

#### 1. Характерологічний підхід (або теорія рис).

Характерологічний підхід, також відомий як Теорія рис, є одним із найстаріших і найбільш фундаментальних теоретико-методологічних напрямів у дослідженні лідерства. Його основна ідея ґрунтується на припущенні, що лідерство є внутрішньою, вродженою або сталою якістю, притаманною лише обмеженому колу людей. Згідно з Характерологічним підходом, лідерство забезпечується наявністю у людини певних вроджених або стійких рис особистості. Ці риси визначають харизму лідера або його імідж.

Серед відомих представників характерологічного підходу згадуються Р. Богардус, Дж. Крюгер, Ф. Сміт, а також психологи, які акцентували увагу на емоційному та психоаналітичному аспекті, такі як Е. Еріксон, Г. Лебон, Г. Тард, З. Фройд, Е. Фром [23, с. 93].

У межах характерологічного підходу лідерські якості ототожнюються з комплексом рис особистості, що забезпечують ефективне виконання лідерської ролі. До таких рис належать:

Загальні риси: почуття гумору, такт, уміння передбачати, здатність привертати до себе увагу, енергія, сильний характер.

Додаткові якості: честолюбство, енергія, завзятість, ініціатива, чесність та прямота, впевненість у собі (включаючи емоційну стабільність), а також когнітивні здібності (здатність упорядковувати та інтерпретувати великий обсяг інформації) [27, с. 4].

Представники, що вивчали харизму та внутрішню мотивацію лідера, доповнили розуміння характерологічних факторів:

Концепція З. Фрейда: Лідерство, згідно з Фройдом, виникає внаслідок несвідомого прагнення особистості панувати над іншими та інстинктивно підкорятися. Він наголошував на емоційній прихильності до лідера з боку його прихильників та необхідності емоційного впливу з боку того, хто лідирує. Лідерство виходить із несвідомого, при цьому маси самі знаходять собі лідерів, «виштовхуючи» їх із натовпу [29, с. 393].

Екзистенційні потреби Е. Фрома: Е. Фром розширив поняття внутрішньої мотивації прагнення до лідерства, виділивши п'ять основних потреб, які можуть впливати на лідерську позицію: встановлення стосунків (прагнення співчувати), подолання (виявлення творчої сутності), вкорінення (потреба єдності зі світом), ідентичність (усвідомлення унікальності) та система поглядів та відданості (присвята діяльності вищій меті).

З часом характерологічний підхід втратив своє значення як основний, оскільки дослідники виявили, що наявність певних якостей не гарантує успіху особистості у будь-якій ситуації. Ключовим моментом, що змінив погляд на цей підхід, стало виявлення, що тривале виконання ролі лідера призводить до інтеріоризації нормативних вимог даної ролі, і, як наслідок, до закріплення тих рис особистості (лідерських якостей), які сприяють її ефективному виконанню. Тобто, лідерські якості можуть бути не лише вродженими, але й набутими та сформованими через діяльність.

Незважаючи на обмеження, Характерологічний підхід забезпечив основу для виділення та структурування особистісних якостей, що є

необхідними для лідерства (як-от: впевненість у собі, відповідальність, ініціативність, чесність), і став вихідною точкою для подальших, більш комплексних досліджень (наприклад, Поведінково-ситуативного та Системного підходів) [31, с. 65].

## 2. Поведінково-ситуативний підхід.

Поведінково-ситуативний підхід (Behavioral-Situational Approach) виник як реакція на обмеження характерологічного підходу (теорії рис), який не міг пояснити, чому особа, будучи лідером в одній ситуації, часто не є ним в іншій. Цей підхід фокусується на тому, що лідерство визначається не стільки внутрішніми, незмінними рисами особистості, скільки особливостями її поведінки у конкретних ситуаціях.

До ключових представників цього напрямку належать Р. Стогділ, Ф. Фідлер, П. Херсі, Б. Бланчард, а також С. Багрецов, В. Львов, В. Наумов та К. Оганян.

Основні положення підходу:

- Ситуаційна обумовленість: Лідерство визначається через особливості поведінки у відповідних ситуаціях, які вимагають наявності певних характеристик, властивих потенційному лідеру.
- Стійкі поведінкові акти: Лідерські якості тут розглядаються як певні поведінкові акти, які є стійкими і відносно стабільними та визначають модель лідерської поведінки.
- Залежність ефективності: Ефективність лідерської поведінки чітко залежить від типу ситуацій та факторів, які її визначають [25, с. 71].

У рамках цього підходу лідерські якості являють собою комплекс характеристик, які проявляються в дії і забезпечують ефективність у певній ситуації. Дослідники виділяють, що ці якості пов'язані з різними сферами:

- Особистісні особливості: креативність, впевненість у собі.
- Фізичні параметри: вік, енергійність.

- Здібності: обсяг знань, вільне володіння промовою.
- Соціальні якості: популярність, комунікабельність.
- Якості, пов'язані з діяльністю: прагнення домогтися високих результатів, наполегливість у подоланні труднощів тощо.

Ситуаційні фактори, що впливають на лідерство, можуть мати як психологічний, так і непсихологічний характер. До змінних, які стосуються лідерської поведінки, належать:

- Психологічні характеристики лідера: стиль керівництва, мотиваційна структура лідера.
- Параметри ситуацій: рівень відносин між лідером та послідовниками, структура групової влади лідера, величина позиції влади лідера.
- Непсихологічний характер: ефективність діяльності лідера, особливості його просування по службі [47, с. 146].

Однією з найбільш відомих моделей у межах цього підходу є ситуаційна теорія «життєвого циклу» П. Херсі та Б. Бланчарда. Вона акцентує увагу на тому, що ефективність лідерства залежить від готовності послідовників до виконання завдання та їхнього рівня готовності до співпраці.

Теорія виділяє чотири рівні готовності послідовників, яким відповідає певний ефективний стиль лідерства:

- Низький рівень готовності до співпраці та виконання завдань (потрібен директивний стиль лідерства).
- Середній рівень готовності (потрібен ефективний стиль переконання).
- Високий рівень готовності (потрібен ефективний стиль співучасті).
- Дуже високий рівень готовності (потрібен стиль делегування) [33, с. 87].

Таким чином, якщо ситуація змінюється, то змінюється і відповідний стиль лідерства.

Узагальнюючи, поведінково-ситуативний підхід надає розуміння, що успішне лідерство – це вибір найбільш адекватної моделі поведінки залежно від факторів ситуації та характеристик послідовників.

### 3. Інтерактивний підхід.

Інтерактивний підхід є одним із ключових теоретико-методологічних напрямів у психології лідерства, який фокусується на **взаємодії** осіб у певних групах як основній детермінанті феномену лідерства.

Згідно з цим підходом, лідерство розглядається як функція взаємодії індивідів у групі, що веде до особливої організації міжособистісних відносин, заснованої на підпорядкуванні. Серед дослідників, які працювали у межах інтерактивного підходу, згадуються А. Бавеллас, Г. Граєн, К. Левін, Д. Мак Грегор, Я. Морено, Е. Холландер, Г. Хоманс та інші.

На відміну від характерологічного підходу, який зосереджується виключно на внутрішніх рисах лідера, інтерактивний підхід виводить лідерство за межі лише індивідуальних якостей, вкладаючи його в контекст групової динаміки та взаємного впливу [28, с. 395].

- Організація відносин: Центральною особливістю є те, що лідерство зумовлює певну організацію міжособистісних відносин у групі, де відбувається підпорядкування.
- Стиль лідерства: Інтерактивний підхід тісно пов'язує лідерські якості з стилем керівництва, який визначає спрямованість взаємодії лідера з учасниками групи. Стиль керівництва впливає на те, яким чином лідер реалізує свої функції та як його сприймають послідовники [18, с. 214].

У межах інтерактивного підходу було розроблено низку класифікацій стилів керівництва, що ілюструють, як лідерство проявляється у взаємодії:

- Стили Х та Y (Д. Мак-Грегор): Цей підхід акцентує увагу на сприйнятті лідером людської сутності, яке формує його стиль управління.
- Стиль Х: Лідер сприймає підлеглих як масу людей, які не люблять працювати, прагнуть уникнути відповідальності та віддають перевагу підкорятися, орієнтуючись на захищеність. Цей стиль є більш директивним.
- Стиль Y: Лідер розглядає підлеглих як осіб, здатних до самоврядування і самоконтролю, які не уникають відповідальності, а прагнуть до неї для реалізації своїх здібностей. Цей стиль є більш партисипативним [13, с. 38].
- Класичні стилі (К. Левін): К. Левін виокремив три основні стилі, які ілюструють різну ступінь участі групи у прийнятті рішень:
  - Авторитарний: Лідер нав'язує свою волю, примушуючи втілювати прийняті ним одноосібні рішення.
  - Демократичний: Учасники групи беруть активну участь у прийнятті спільних рішень і мають свободу дій у виконанні завдань.
  - Ліберальний: Лідер надає лише загальні настанови та періодично контролює групову діяльність, при цьому членам групи надається велика самостійність у роботі та прийнятті рішень [16, с. 43].

У цьому підході, лідерські якості безпосередньо пов'язані зі здатністю лідера до ефективної взаємодії та вибору адекватного стилю керівництва відповідно до ситуації. Інтерактивний підхід підкреслює, що ефективність лідера не є сталою, а залежить від ситуації, цілей, а головне – від конструктивної комунікації та взаємного сприйняття в системі «лідер–група».

#### 4. Системний підхід.

Системний підхід (або інтегративний) є одним із фундаментальних напрямів у психології лідерства, який відходить від простого зосередження на рисах (характерологічний підхід) або лише на поведінці в ізольованих ситуаціях (поведінково-ситуативний підхід). Його основна ідея полягає в тому, що лідерство розглядається як цілісна система. У межах системного підходу аналізується взаємодія багатьох чинників, які визначають успішність лідерства, а не лише одну домінуючу змінну [21, с. 113].

Системний підхід характеризує лідерство як певну систему, яка формується з урахуванням кількох взаємопов'язаних елементів:

- ситуація в групі (цілі, завдання, групова динаміка)
- особистісні характеристики особи, яка є лідером
- уявлення членів групи про еталонного лідера

Представники системного підходу, такі як С. Аліфанов, Б. Басс, Х. Дженнінгс, М. Еванс, А. Лутошкін, М. Рожков, Л. Уманський та Р. Хаус, наголошують на необхідності враховувати цю багатомірність.

Б. Басс, який є автором "синтетичної" теорії лідерства, пропонує враховувати три найважливіші змінні при вивченні цього феномену:

- Особистість лідера: Його індивідуальні якості та потенціал.
- Цілі групи: Спрямованість діяльності та очікувані результати.
- Фактори, що визначають зміни у груповій поведінці [68, с. 14].

Б. Теорія "Шлях-Мета" (М. Еванс і Р. Хаус) Цей напрямок системного підходу орієнтується на групові цілі та задачі. Представники цієї теорії вважають, що ефективність лідерства суттєво детермінована здатністю лідера впливати на мотивацію групи.

Лідер у цій моделі виконує низку важливих функцій:

- Встановлює причину недостатнього прагнення учасників до виконання завдання (наприклад, невпевненість, неясність завдання, брак інтересу або неадекватна винагорода).
- Застосовує відповідний стиль керівництва (підтримуючий, директивний, орієнтований на досягнення, співучасть).
- Роз'яснює цілі, вказує шляхи їх досягнення, надає впевненості та посилює стимулювання, що сприяє зростанню задоволеності роботою та досягненню кращих результатів [25, с. 70].

В. Підхід Р. Ділтса до "Бачення майбутнього" Р. Ділтс вказує, що в основі лідерства лежить "бачення майбутнього" [47, с. 142]. Проблемний простір лідерства формують чотири ключові моменти:

- Особистість лідера.
- Стосунки лідера з послідовниками (навички стосунків).
- Система, в якій діє лідер (навички системного мислення).
- Мета, якої намагаються досягти лідер та його послідовники (навички стратегічного мислення).

Ділтс особливо наголошує на навичках стосунків, оскільки лідер повинен досягати своєї мети насамперед шляхом впливу на інших людей, що є важливим елементом взаємодії.

У межах системного підходу лідерські якості характеризуються як особистісні характеристики, що відповідають еталонним уявленням групи про лідера.

Л. Уманський та його учні, які досліджували організаційні здібності в рамках малих груп, виокремили дві категорії лідерських якостей:

- Загальні якості: активність, ініціативність, кмітливість, компетентність, наполегливість, самовладання, спостережливість, працездатність, самостійність, організованість, товарицькість.
- Специфічні (організаторські) якості: здатність до активного психологічного впливу, лідерська позиція, організаційна

проникливість та схильність до організаторської роботи, а також потреба брати відповідальність на себе [40, с. 19].

Ці якості розглядаються в системному ключі: вони формуються та розвиваються в умовах багатопланової спільної діяльності та спілкування в малих групах, спрямованих на досягнення суспільно важливих цілей.

Узагальнюючи, Системний підхід надає методологічну базу для розробки комплексної моделі лідерських якостей, що включає мотиваційний, когнітивний, емоційно - вольовий, комунікативно-організаційний та особистісний компоненти. Це дозволяє вивчати та формувати лідерські якості не як окремі риси, а як функціональне утворення, що забезпечує стабільну та ефективну лідерську поведінку в умовах групової, професійної діяльності.

#### 5. Трансформаційний підхід.

Трансформаційний підхід є одним із ключових теоретико-методологічних напрямів дослідження лідерства (поряд із характерологічним, системним та фасилітативним), який набув значної актуальності в контексті стрімких організаційних змін та потреби у впровадженні інновацій. Цей підхід забезпечує розуміння лідерства не лише як механізму управління, але й як процесу, що стимулює розвиток і самореалізацію послідовників [32, с. 21].

Концептуальні засади трансформаційного підходу були розроблені такими дослідниками, як В. Бенніс, М. Деванна, Б. Нанус, Н. Тічи та С. Ханді.

Основна ідея трансформаційного лідерства полягає в тому, що воно забезпечується через транзакції (взаємообмін) у певній організації. Сутність цієї транзакції полягає в тому, що лідер задовольняє потреби співробітників в особистісній самоактуалізації та професійній самореалізації, а натомість отримує від них віддачу, спрямовану на досягнення організаційних нетривіальних цілей.

Ключова мета трансформаційного підходу – це здійснення організаційних змін. Відповідно, трансформаційними лідерами вважаються ті особи, які пропонують оригінальні, незвичайні та перспективні рішення для підвищення ефективності діяльності.

Мотиваційні процеси в даному підході будуються на ефективній взаємодії в групі, де лідер використовує прагнення всіх учасників до самоактуалізації та професійної самореалізації для досягнення цілей організації [35, с. 56].

Трансформаційне лідерство ґрунтується на:

- Передбаченні та плануванні майбутніх змін.
- Комунікації та творчості.
- Згуртуванні групи навколо комплексу спільних переконань і цінностей, необхідних для досягнення чітких і вимірювальних цілей [38].

Констатується, що така модель забезпечує одночасний розвиток як особистості кожного члена групи, так і колективу в цілому.

Б. Басс визначає, що трансформаційне лідерство включає чотири основні компоненти:

- Індивідуальний підхід: Лідерство реалізується шляхом розвитку людей, враховуючи їхні індивідуальні потреби та потенціал.
- Інтелектуальна стимуляція: Лідерство досягається шляхом стимулювання мислення людей, заохочення їх до використання своєї уяви та до критичного переосмислення (кидання виклику) прийнятним способом виконання роботи.
- Надихаюча мотивація: Лідерство здійснюється шляхом наснаги людей, створення атмосфери, привабливої для змін.
- Ідеалізований вплив (Харизма): Лідерство, засноване на харизмі, де лідер слугує еталоном та надихає послідовників [68, с. 18].

В. Бенніс та Б. Нанус зазначають, що всі ефективні лідери є авторами нових ідей, політики та методів роботи. Вони виокремлюють чотири ключові стратегії, які використовує ефективний трансформаційний лідер:

- Керування увагою через бачення. Створення привабливого бачення майбутнього, яке фокусує увагу та перетворює мету в дію. Це бачення має надихати інших.
- Створення значення через комунікацію. Передача бачення та переконання послідовників у його правильності. Наявність бачення без вміння його передати вважається безглуздом.
- Управління довірою через сталість. Лідер повинен бути передбачуваним і послідовним. Його дії мають бути сумісними з проголошеним баченням і цінностями.
- Управління собою. Передбачає позитивне ставлення до себе та до інших. Ключовим моментом є відмова вірити у можливість невдачі (позитивне ставлення до себе) [27, с. 3].

Харизматичні лідери, що діють у межах трансформаційного підходу, впливають на послідовників, спонукаючи їх до лідерської позиції, через такі психологічні механізми (згідно з Б. Бассом і Б. Шаміром):

- Ідентифікація:
  - Особиста: Наслідування поведінки лідера та прийняття його установок.
  - Соціальна: Ототожнення себе з певним об'єднанням людей (групою, організацією). Це включає створення культури організації за допомогою символів (фірмові знаки, девізи), ритуалів (церемонії, вечірки), що підсилює групову ідентичність [35, с. 56].
- Інтеріоризація: Засвоєння цінностей та ідеології лідера. Лідер зменшує значення зовнішніх цінностей (матеріальних нагород) і

підкреслює внутрішні цінності (задоволення від самого процесу роботи).

- Самоефективність (індивідуальна та колективна): Лідер зміцнює переконання, що людина (індивідуальна самоефективність) і група як єдине ціле (колективна самоефективність) є компетентними і здатними досягти поставленої мети [30, с. 93].

Реалізація цих умов досягається також через інтелектуальну стимуляцію, яка забезпечує здобуття послідовниками необхідних знань, розвиток їхніх інтелектуальних та креативних умінь у дискусії та обміні думками, заохочуючи впровадження змін та інновацій.

#### 6. Діяльнісний підхід.

Діяльнісний підхід є одним із класичних теоретико-методологічних напрямів у психології лідерства. Цей підхід забезпечує розуміння лідерства як феномену, що формується та виявляється безпосередньо у процесі спільної діяльності.

Ключовими представниками діяльнісного підходу є такі дослідники, як К. Альбуханова-Славська, Б. Ананьєв, Л. Анцифірова, О. Асмолов, Л. Виготський, О. Леонтьєв, А. Петровський, С. Рубінштейн та інші.

Основні положення підходу:

- Лідерство як спосіб групової диференціації: Згідно з діяльнісним підходом, лідерство виступає як спосіб групової диференціації учасників за статусами (високих – низьких). Це означає, що розподіл лідерських ролей і функцій відбувається природним чином під час виконання групових завдань.
- Детермінанти лідерства: Основними детермінантами процесу лідерства, які визначають найбільш ефективний стиль, є цілі діяльності й відповідні завдання групи.
- Формування в діяльності: Лідерські якості особистості розвиваються та становляться в умовах навчально-професійної (або навчально-

виробничої) діяльності, яка реалізується у процесі групової взаємодії.

- Специфіка провідної діяльності: Динаміку процесу лідерства визначає насамперед своєрідність провідної групової діяльності [20, с. 81].

Таким чином, ефективність лідерства та його прояв безпосередньо залежать від цілей, задач, змісту та структури спільної діяльності, в яку залучена група. У межах діяльнісного підходу лідерські якості розглядаються через призму здатності особистості організувати та керувати діяльністю. Лідерство стосується структурних елементів групи і диференціює учасників групової діяльності за статусами. Відповідно, якості, які роблять особу лідером, є тими, що дозволяють їй успішно виконувати ці статусні та організаційні функції [46, с. 111].

#### 7. Ціннісно-гуманістичний підхід.

Ціннісно-гуманістичний підхід у психології лідерства (представлений у працях Г. Балла, І. Беха, О. Бондарчук, Л. Карамушки, А. Маслоу, К. Роджерса та ін.) є важливим напрямом, який акцентує увагу на ціннісно-смысловій сфері особистості та характері міжособистісної взаємодії як системоутворюючому факторі лідерства. На відміну від підходів, що фокусуються на зовнішніх проявах чи владних механізмах, гуманістичний підхід переносить акцент на внутрішній світ лідера та послідовників, визначаючи лідерство через призму моральних орієнтацій, етичних засад та партнерських стосунків [10, с. 225].

В основі ціннісно-гуманістичного підходу лежить твердження, що лідерство ґрунтується на цінностях особистості (моральних, естетичних, культурних), які визначають її саморозвиток та формування лідерських якостей.

- Вибір цілей та засобів: Система цінностей є провідною ланкою, що пов'язує індивіда із суспільством, і виступає основою для вибору суб'єктом цілей, засобів та умов діяльності.
- Ядро програми розвитку: Цінності є системоутворюючим ядром програми розвитку, діяльності та внутрішнього життя людини.
- Моральна спрямованість: І. Бех зазначав, що структура якостей особистості включає моральну спрямованість (почуття, потреби, прагнення) і вольову регуляцію. Ціннісні орієнтації окреслюються прийнятою особистістю мораллю та суспільними цінностями, які регулюються нормами честі та моральним кодексом.

Таким чином, у гуманістичній парадигмі, ефективний лідер – це не просто вмілий організатор, а людина, чий вплив легітимізований високими цінностями, що відповідають прагненням і моральним орієнтаціям групи [8, с. 167].

Ключовою характеристикою лідерства в цьому підході є перенесення гуманістичних, партнерських стосунків на процес взаємодії між лідером та учасниками групи. Це передбачає:

- Рівність партнерів: Управлінські стосунки набувають людського, неформального характеру, виявляючись у рівності партнерів по спілкуванню.
- Емоційна відкритість і довіра: Стосунки ґрунтуються на емоційній відкритості та взаємній довірі.
- Прийняття особистості як цінності: Учасники приймають іншу людину у свій внутрішній світ як незаперечну цінність.
- Співпраця у прийнятті рішень: Розробка управлінської концепції, змісту та структури діяльності повинна здійснюватися у процесі співпраці керівника і членів колективу, в ході якої вони реалізують себе як творчі індивідуальності [15, с. 293].

Л. Карамушка наголошує, що конструктивна взаємодія керівника з колективом важлива тоді, коли з ним встановлюються людські, а не суто формальні управлінські стосунки [22, с. 21].

Гуманістичний підхід, зокрема концепція А. Маслоу, визначає прагнення до самоактуалізації як найвищу потребу.

- Роль лідера: Лідерські якості в цьому контексті мають орієнтуватися на самоактуалізацію майбутніх фахівців. Це вимагає врахування їхніх цінностей, розвитку творчої складової особистості, а також орієнтації на автономію та свободу з відповідальним ставленням у міжособистісних стосунках.
- Фасилітативний аспект: Принципи гуманізації тісно пов'язані з фасилітацією. К. Роджерс розглядав фасилітацію як створення умов і середовища для абсолютно позитивного прийняття особистості іншого. Сприяння розвитку лідерських якостей можливе лише на основі безумовного прийняття, розуміння та визнання особистості.
- Спільність з іншими підходами: Реалізація принципу гуманізації можлива лише в сукупності з принципами усвідомленості, активності та самостійності [81, с. 19].

Таким чином, Ціннісно-гуманістичний підхід підкреслює, що розвиток лідерських якостей має бути інтегрований у процес формування цілісної та морально зрілої особистості, яка здатна будувати конструктивну взаємодію на засадах поваги та самоактуалізації.

#### 8. Суб'єктно-вчинковий підхід.

Суб'єктно-вчинковий підхід (В. Татенко, В. Роменець та ін.) є одним із теоретико-методологічних напрямів дослідження лідерства (поряд із характерологічним, системним, фасилітативним та ін.), який акцентує увагу на внутрішній активності та відповідальності особистості як суб'єкта діяльності та відносин.

У межах суб'єктно-вчинкового підходу лідерство розглядається не просто як роль чи функція, а як наслідок вчинку особистості.

- Вчинок як основа: Лідерство є процесом, що детермінується активністю, дією, думкою, цінностями і смислами особистості. При цьому *вчинок* виступає як центральний, системоутворювальний «осередок» психічного.
- Суб'єктна позиція: Для того, щоб вести за собою, необхідно бути суб'єктом групових рішень. Лідер повинен самопричинно та відповідально діяти у напрямі реалізації своїх інтенцій та актуалізації своїх потенцій.

Ключовим елементом реалізації лідерства в межах цього підходу є характер взаємодії лідера з його оточенням.

- Співпраця: Реалізація лідерських функцій вимагає співпраці лідера та його оточення. Ця співпраця має характер вчинкової активності.
- Діалогічність і повага: Підхід передбачає налагодження суб'єкт-суб'єктної взаємодії між усіма учасниками процесу. Усі учасники стають повноправними партнерами у спілкуванні, беруть до уваги точку зору один одного, визнають право на її відмінність та узгоджують позиції і вчинки [12, с. 112].

Важливою умовою для формування лідерських якостей згідно з цим підходом є принцип усвідомленості, активності та самостійності, що проявляються у процесі активної діяльності через самостійне визначення власної мети, планування й організацію діяльності та успішне виконання реалізації поставлених завдань.

В. Татенко, розвиваючи суб'єктно-вчинковий підхід, класифікує лідерів за стилем поведінки, що безпосередньо впливає з їхньої активності та способу взаємодії з оточенням. Виділяються такі стилі: директивний, демократичний, колегіальний, ліберальний, наставницький, гнучкий, догматичний [26, с. 139].

Суб'єктно-вчинковий підхід може виступати методологічною основою для формування лідерських якостей, що пов'язані зі здатністю особистості до самовизначення, відповідальності та усвідомленості власних дій. Цей підхід, інтегрований із системним, діяльнісним та гуманістичним підходами, застосовується для комплексного розвитку лідерських якостей. Він дозволяє розвивати здатність особистості враховувати інтенції та потенції іншого. Лідерські якості, розвиток яких передбачається у цьому контексті, пов'язані зі здатністю брати на себе відповідальність за групову діяльність, відстоювати інтереси групи та здатністю до вчинку в реальному житті та усвідомленням його наслідків.

#### 9. Генетико-моделюючий підхід.

Генетико-моделюючий підхід є одним із теоретико-методологічних засад дослідження лідерства та лідерських якостей. Цей напрямок зосереджує свою увагу на процесі розвитку особистості протягом усього життя та механізмах засвоєння соціального досвіду, що забезпечують становлення лідерських якостей.

Основою генетико-моделюючого підходу є положення про соціальний генезис свідомості та психічний розвиток як присвоєння суб'єктом культурних досягнень суспільства. Центральною фігурою є цілісність особистості, що саморозвивається [24, с. 99].

Ключовими представниками цього підходу є С. Максименко, К. Максименко та І. Коваль, М. Папуча.

Згідно з генетико-моделюючим підходом, розвиток лідерських якостей відбувається протягом усього життя через три основні механізми: формування, розвиток (зокрема, подолання проблеми), активне моделювання.

С. Максименко розглядає особистість як унікальну цілісність, що саморозвивається, саморегулюється і є носієм довічного вселюдного духу.

Рівні психологічної організації особистості є втіленням її інтегрованого функціонування, розвитку і становлення.

У цьому контексті важливу роль відіграють внутрішні умови розвитку особистості, які, за тлумаченням С. Максименка, включають:

- індивідуальні особливості вищої нервової діяльності, її внутрішні закони, що розкриваються фізіологічними дослідженнями;
- потреби й настановлення людини;
- почуття і здібності;
- всю систему навичок, звичок і знань, в якій відбито індивідуальний досвід людини і засвоєний досвід людства [38, с. 138].

Генетико-моделюючий підхід ґрунтується на низці принципів, які забезпечують системний погляд на розвиток особистості:

- Аналізу за одиницями.
- Єдності біологічного і соціального.
- Креативності.
- Рефлексивного релятивізму.
- Єдності генетичної і соціальної лінії розвитку.

Оскільки генетико-моделюючий підхід розглядає лідерські якості як ті, що розвиваються протягом усього життя та становляться через присвоєння соціального досвіду та активне моделювання, він надає теоретичну основу для програм, спрямованих на:

- Тривалий розвиток: Лідерство не є статичною рисою, а динамічним процесом, який потребує постійного саморозвитку та інтеграції біологічних (задатків) та соціальних (набутих знань і навичок) факторів.
- Активне моделювання: Підхід обґрунтовує використання навчальних методів, що передбачають активну діяльність, подолання проблем та тренування нових способів поведінки

(моделювання), що є особливо цінним у контексті розвитку лідерських компетенцій у динамічній сфері ІТ.

Таким чином, генетико-моделюючий підхід підкреслює, що формування лідерських якостей залежить від цілісності особистості, що саморозвивається, і є результатом її здатності до присвоєння соціального досвіду через активну діяльність і моделювання.

Узагальнюючи вищезазначені підходи, слід констатувати, що лідерські якості особистості визначаються як комплексні особистісні утворення, що зумовлюють відносно стабільну лідерську поведінку по відношенню до себе і навколишнього середовища. Розвиток цих якостей актуалізується у процесі групової діяльності і потребує фасилітативного супроводу, який враховує індивідуально-психологічні особливості особистості.

## **1.2. Сутність, специфіка та компоненти лідерських компетенцій в сфері ІТ**

Аналіз наукових джерел засвідчує, що дослідження феномену лідерства та лідерських якостей має тривалу історію, проте у сучасній психологічній науці досі відсутнє єдине та уніфіковане тлумачення цих понять. Неоднозначність трактування зумовлює необхідність ґрунтовного розгляду ключових теоретико-методологічних підходів, у межах яких аналізуються сутність, структура та механізми розвитку лідерських якостей особистості.

У сучасному світі інформаційних технологій лідерство набуває особливого значення, оскільки саме в цій сфері темпи змін, рівень невизначеності та складність завдань досягають екстремальних значень. Лідерські компетенції в ІТ вже давно перестали бути простим перенесенням класичних управлінських моделей із традиційного бізнесу [11, с. 65].

Вони формуються на перетині глибокого розуміння технологій, здатності керувати висококваліфікованими фахівцями з вираженою автономією та вмінням працювати в умовах постійної турбулентності. Сутність лідерських компетенцій в ІТ полягає в забезпеченні одночасного досягнення двох, здавалося б, протилежних цілей: максимальної інноваційності та передбачуваної стабільності продукту, що створюється [13, с. 38].

З огляду на необхідність аналізу лідерських компетенцій у сфері ІТ, яка характеризується стрімкими змінами та невизначеністю, найбільш релевантними для подальшого дослідження є системний, трансформаційний та фасилітативний підходи. Вони забезпечують комплексне бачення лідера як агента змін, здатного до організації колективної діяльності, яка не має директивного характеру, та враховують постійну потребу у саморозвитку та адаптації. Обраний комплексний підхід дозволяє виокремити п'ять ключових компонентів лідерських якостей, які мають бути розвинені у лідера: мотиваційний, когнітивний, емоційно-вольовий, комунікативно - організаційний та особистісний [3, с. 48].

Лідерство в інформаційних технологіях – це не стільки влада, скільки здатність створювати й утримувати поле, у якому талановиті люди добровільно віддають свою когнітивну енергію на розв'язання надскладних завдань. На відміну від традиційних індустрій, де лідер часто виступає як координатор ресурсів і контролер процесів, в ІТ лідер є насамперед каталізатором інтелектуального капіталу команди. Його основна функція – усувати перешкоди для творчості, забезпечувати осмисленість роботи та підтримувати психологічну безпеку, без якої неможливе ризикування й експериментування, що лежать в основі будь-якої інновації [9, с. 237].

Сутнісна відмінність ІТ-лідерства полягає також у принциповій неієрархічності впливу. Авторитет тут будується не на посаді чи стажі, а на здатності переконливо пояснити, чому саме цей напрямок, ця архітектура чи цей підхід є найкращим у конкретний момент часу. Лідер в ІТ – це людина, яка вміє перекладати складні технічні реалії на мову бізнес-цінності й водночас бізнес-очікування – на мову технічно досяжного.

Специфіка лідерства в інформаційних технологіях визначається трьома фундаментальними особливостями цієї сфери: швидкістю технологічної еволюції, високим рівнем невизначеності та унікальною культурою фахівців [5, с. 12].

Перша особливість – прискорений цикл життя технологій – змушує лідера постійно перебувати в стані «навчання швидше за інших». Те, що вчора було найкращою практикою, завтра може стати антиприкладом. Тому лідерські компетенції тут нерозривно пов'язані з особистим інтелектуальним зростанням і здатністю швидко перебудувати власну ментальну модель світу.

Друга особливість – хронічна невизначеність. У більшості ІТ-проектів на старті відомо менше половини вимог, а зовнішнє середовище (конкуренти, регулятори, нові технології) змінюється непередбачувано. Лідерство в таких умовах переходить від планування до адаптації, від контролю до довіри, від прогнозування до швидкого виявлення й реагування на слабкі сигнали змін [4, с. 281].

Третя особливість – культура висококваліфікованих спеціалістів, для яких автономія, майстерність і сенс важливіші за фінансову винагороду як таку. Люди в ІТ схильні критично ставитись до авторитетів і швидко розпізнають некомпетентність. Тому лідерство тут будується не через примус чи формальну владу, а через демонстрацію глибокої технічної

культури, інтелектуальної чесності та піклування про розвиток кожного члена команди [44, с. 29].

Лідерські компетенції в інформаційних технологіях можна розглядати як багатопланову структуру, що складається з чотирьох взаємопов'язаних рівнів: когнітивного, емоційно-реляційного, системно-архітектурного та трансформаційного.

Когнітивний рівень охоплює здатність лідера оперувати складними абстракціями та швидко синтезувати знання з різних доменів. Це не лише розуміння сучасних архітектур, хмарних технологій, штучного інтелекту чи безпеки, але й вміння бачити систему в цілому: як технічні рішення впливають на бізнес-метрики, користувацький досвід і довгострокову підтримуваність продукту. Особливо важлива тут компетенція «технічної емпатії» – здатність зрозуміти, чому певне рішення може бути привабливим для розробника, але катастрофічним для масштабування чи безпеки [33, с. 88].

Емоційно-реляційний рівень є серцевиною ІТ-лідерства. Він включає глибоке розуміння мотивації висококваліфікованих фахівців, вміння створювати психологічну безпеку, давати конструктивний зворотний зв'язок без руйнування самооцінки та розв'язувати конфлікти, що виникають на ґрунті різних технічних бачень. Важливою складовою є компетенція фасилітації: здатність організувати дискусію так, щоб найкраща ідея перемогла незалежно від того, яку посаду займає її автор.

Системно-архітектурний рівень проявляється в умінні будувати самоналаштовувані організації та процеси. Це компетенція створення гнучких архітектур не лише програмних, але й організаційних: розподіл відповідальності, що дозволяє швидко реагувати на зміни; метрики, що вимірюють не активність, а результат і цінність; культура безперервного вдосконалення, вбудована в повсякденні практики. Лідер тут виступає як

архітектор соціотехнічної системи, де люди й технології підсилюють одне одного [21, с. 114].

Трансформаційний рівень є вершиною лідерських компетенцій в ІТ. Він полягає в здатності вести організацію через фундаментальні зміни: цифрову трансформацію, перехід на нові технологічні парадигми, зміну бізнес-моделі. Це вміння створювати бачення, що надихає одночасно інженерів, продуктовий менеджмент і топ-керівництво; формувати коаліції для змін; долати опір, що виникає через страх втратити контроль чи компетенцію. Трансформаційний лідер в ІТ не просто реагує на зміни – він створює умови, за яких організація випереджає зміни [38, с. 138].

Отже, лідерські компетенції в сфері інформаційних технологій являють собою унікальний синтез глибокої технічної культури, виняткового емоційного інтелекту, системного мислення та трансформаційної енергії. Їхня сутність полягає не в управлінні людьми як ресурсом, а в створенні умов, за яких талановиті фахівці можуть повною мірою розкрити свій потенціал у середовищі постійної невизначеності та швидких змін. Саме тому ефективний ІТ-лідер – це водночас і висококласний інженер мислення, і психолог, і архітектор складних соціотехнічних систем, і візіонер, здатний вести за собою в умовах, коли майбутнє принципово непередбачуване.

### **1.3. Теоретичний аналіз психологічних умов розвитку лідерських компетенцій у сфері ІТ**

Розвиток лідерських компетенцій у сфері інформаційних технологій (ІТ) є складним психологічним процесом, що відбувається на перетині індивідуальних особливостей особистості, групової динаміки, організаційного контексту та специфіки самої галузі. ІТ-середовище вирізняється високою швидкістю змін, розподіленими командами, домінуванням експертної влади над формальною, а також постійною

необхідністю балансувати між інноваційністю та операційною ефективністю. Усе це створює унікальний набір психологічних умов, які або сприяють, або гальмують формування та прояв лідерських якостей у спеціалістів.

Лідерство є одним із ключових феноменів у функціонуванні організацій, оскільки воно відіграє вирішальну роль у формуванні групової динаміки, мотивації працівників та досягненні стратегічних цілей. З точки зору психології, лідерство розглядається не лише як набір управлінських функцій, але й як складний соціально-психологічний процес, що включає взаємодію між лідером, послідовниками та організаційним контекстом.

Ю. Александров відзначає, що лідер – це «людина, що здатна повести за собою колектив, а колектив не просто слідує за лідером, а бажає слідувати за ним» [1, с. 152]. Дослідник підкреслює, що в своїй більшості члени групи оцінюють психологічні якості лідера, його знання і здібності набагато вище чим у інших членів групи.

На думку Ю. Александрова, лідерові притаманна низка особливих характеристик. З-поміж них дослідник виокремлює «високий інтелект, самовпевненість в собі, гострий розум, рішучість, розвинені комунікативні якості, міцні емоційно-вольові якості, вміння переконувати та вести за собою, організаційні якості, вміння зрозуміти психологічні якості інших, вміння сформувати групу, згуртувати її, визначити спільні цілі та задачі» [1, с. 152].

Ю. Александров розглядає лідерство в двох аспектах, виділяючи явні і неявні, або виражені і невиражені лідерські характеристики. На думку науковця, «явний лідер веде людей за собою і вони про це знають і свідомо йдуть за ним. Неявний лідер – це лідер, який керує людьми, колективом, впливає на рішення, але вони про це і не здогадуються» [1, с. 153].

В. Карковська зауважує, що дії лідера мають здебільшого стратегічне спрямування, але в межах певних встановлених принципів. Лідер визначає «стратегічні напрями та цілі для команди, не обмежуючись при цьому формальними повноваженнями» [24, с. 100]. Лідер часто ризикує, що не завжди виправдовується отриманим результатом. Лідер надихає колектив, допомагає зрозуміти, куди потрібно прямувати.

В. Карковська дає визначення лідера як особистості, «яка вдало поєднує й управлінські, й лідерські здібності, яка здатна звертати увагу на дрібниці у процесі реалізації ідеї» [24, с. 101]. На думку дослідниці, лідер та менеджер – це «дві протилежності, як загальне та часткове, короткострокове та довготермінове, стратегічне та тактичне» [24, с. 100].

Однією з ключових психологічних умов є наявність внутрішньої мотивації до лідерства, яка в ІТ часто відрізняється від класичних уявлень про прагнення влади чи статусу. Для технічного фахівця лідерство сприймається не як мета сама по собі, а як інструмент для реалізації складних технічних ідей та створення цінності. Така інструментальна мотивація виникає тоді, коли людина переживає стан потоку під час вирішення складних завдань і усвідомлює, що для масштабування цього стану потрібен вплив на інших. Психологічна готовність брати відповідальність за результат не лише власний, а й командний, формується саме в момент, коли індивідуальний технічний успіх перестає приносити повне задоволення без можливості його поширення.

Важливою умовою є розвиток рефлексії щодо власного впливу на інших. Багато висококласних ІТ-спеціалістів довгий час залишаються «індивідуальними гравцями», оскільки їхня самооцінка ґрунтується виключно на технічній експертизі. Перехід до лідерства починається з моменту, коли людина починає помічати, як її поведінка, стиль комунікації чи технічні рішення впливають на емоційний стан, мотивацію та продуктивність колег. Цей процес супроводжується когнітивним

конфліктом: з одного боку, бажанням зберегти комфортну зону глибокої технічної концентрації, з іншого – усвідомленням, що справжні виклики галузі вирішуються лише спільно [25, с. 71].

Особливе значення має психологічна безпека в команді та організації. У середовищі, де помилки караються або публічно засуджуються, потенційні лідери схильні уникати ризику, пов'язаного з прийняттям рішень за інших. Навпаки, в атмосфері, де експеримент і навчання на помилках є нормою, технічні фахівці починають проявляти ініціативу, пропонувати сміливі архітектурні рішення, брати на себе координацію та відстоювати свою точку зору перед стейкхолдерами. Психологічна безпека створює простір, у якому лідерство сприймається не як небезпечне підвищення видимості (і, відповідно, вразливості), а як природне продовження професійного зростання [38, с. 139].

Ще однією суттєвою умовою є можливість поступового розширення зони відповідальності. У ІТ лідерство рідко виникає раптово через призначення на посаду. Значно частіше воно формується через серію мікролідерських актів: ведення технічних дискусій, менторство молодших колег, ініціацію покращень процесу, фасилітацію ретроспектив.

Кожен такий акт супроводжується зворотним зв'язком від команди, який слугує дзеркалом ефективності лідерської поведінки. Поступовість важлива психологічно: вона дозволяє уникнути ефекту імпостера, що особливо поширений серед висококваліфікованих технічних спеціалістів при різкому переході до управлінських ролей [40, с. 15].

Особливу роль відіграє розвиток емоційного інтелекту в контексті технічної культури, яка традиційно цінує раціональність та об'єктивність. Лідерство в ІТ вимагає здатності розуміти емоційні стани розробників під час критичних релізів, відчувати напругу в розподілених командах, розпізнавати ознаки вигорання чи демотивації, що виникають через технічний борг або нечіткі пріоритети. Без цієї здатності навіть технічно

блискучий лідер ризикує втратити довіру команди, оскільки в ІТ довіра будується насамперед на емпатичному розумінні професійних викликів, з якими стикаються колеги [32, с. 20].

Не менш важливим є формування толерантності до невизначеності та амбівалентності. ІТ-проекти рідко мають чіткий фінал чи однозначно правильні рішення. Лідер повинен вміти утримувати напругу між різними технічними підходами, між бажанням команди зробити «правильно» та тиском бізнесу зробити «швидко». Ця здатність розвивається через досвід прийняття рішень в умовах недостатньої інформації та подальшої рефлексії щодо їх наслідків. Психологічно зрілий лідер сприймає такі ситуації не як загрозу власній компетентності, а як неминучу частину професії [15, с. 291].

Нарешті, ключовим є перехід від ідентичності «я – розробник/архітектор/тестувальник» до більш широкої ідентичності «я – професіонал, який створює умови для успіху інших професіоналів». Цей зсув супроводжується зміною джерела професійного задоволення: якщо раніше воно походило від елегантності коду чи вдалого архітектурного рішення, то тепер – від спостереження, як команда перевищує власні очікування, як молодші колеги зростають, як складні проекти завершуються успішно завдяки спільним зусиллям.

Таким чином, розвиток лідерських компетенцій у сфері ІТ є глибоко психологічним процесом, що вимагає створення середовища, в якому технічна експертиза поступово доповнюється усвідомленням власного впливу на інших, емоційною зрілістю, толерантністю до невизначеності та готовністю брати відповідальність за спільний результат. Лише за наявності цих умов потенціал технічного фахівця може трансформуватися в стійке та ефективне лідерство, адаптоване до унікальних викликів інформаційних технологій.

## Висновки до розділу 1

У сфері інформаційних технологій лідерські якості мають виразну специфіку, зумовлену швидким темпом технологічних змін, високим рівнем розподілу інформації в команді, значною невизначеністю результатів проєктів та домінуванням знання як основного виробничого ресурсу. На відміну від традиційних галузей, де лідерство переважно ґрунтується на формальній владі та ієрархічному контролі, в ІТ воно дедалі більше набуває характеру неформального впливу, легітимність якого визначається авторитетом, довірою та здатністю формувати умови для максимальної продуктивності висококваліфікованих фахівців.

Однією з центральних особливостей є збереження лідером достатнього рівня технічної компетентності, що дає змогу адекватно оцінювати архітектурні рішення, терміни виконання та технічні ризики. Така компетентність необхідна для обґрунтованого арбітражу в професійних дискусіях, коли критерієм прийняття рішення виступають об'єктивні технічні обмеження та довгострокові наслідки, а не посадовий статус. Відсутність цієї компетентності швидко призводить до втрати довіри з боку команди.

Водночас лідерство в ІТ вимагає виняткової здатності працювати в умовах високої невизначеності. Більшість проєктів починається з гіпотезами, які можуть бути спростовані на ранніх етапах. Успішний лідер виступає не планувальником з фіксованим графіком, а фасилітатором безперервного навчального циклу, у якому швидке виявлення та визнання помилок розглядається як джерело нової інформації, а не як управлінська невдача. Створення середовища психологічної безпеки, у якому помилка не карається, стає критичним фактором ефективності.

Характерною рисою є також суттєва децентралізація прийняття рішень. Оптимальні ІТ-команди функціонують за принципом надання контексту замість прямого контролю. Лідер формулює стратегічні цілі,

обмеження та критерії успіху, залишаючи тактичні та технічні рішення тим учасникам, які мають найбільшу кількість релевантної інформації. Це вимагає від лідера високої точності у формулюванні цілей та здатності передавати складний технічний і бізнес-контекст без спотворень.

Таким чином, ефективне лідерство в сфері інформаційних технологій формується на перетині технічної компетентності, толерантності до невизначеності, розвиненого емоційного інтелекту, здатності до децентралізованого управління та стратегічного передбачення. Воно ґрунтується не на примусі чи ієрархічній владі, а на створенні умов, у яких висококваліфіковані фахівці можуть автономно та максимально ефективно реалізовувати свій потенціал у межах спільної мети.

## **РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

### **2.1. Методика та організація дослідження**

Емпіричне дослідження психологічних аспектів розвитку лідерських компетенцій у сфері ІТ проводилося в жовтні 2025 року в режимі онлайн. У дослідженні взяли участь 80 менеджерів та молодих фахівців ІТ-компаній. Докладні відомості про вибірку дослідження подані в Додатку Є.

Емпіричне дослідження психологічних аспектів розвитку лідерських компетенцій у сфері ІТ було спрямовано на виявлення внутрішніх психологічних механізмів, які сприяють або перешкоджають формуванню та реалізації лідерського потенціалу в умовах швидкозмінного технологічного середовища. Особливістю ІТ-сектору є поєднання високої когнітивної складності завдань, необхідності постійного навчання, розподілених команд та культури швидкого прийняття рішень, що робить традиційні моделі лідерства менш ефективними й актуалізує потребу в психологічно обґрунтованому підході до розвитку відповідних компетенцій.

Вибір саме цієї вибірки зумовлювався тим, що саме в цій когорті найбільш виражено відбувається перехід від суто технічної експертизи до інтегральної лідерської ролі, коли спеціаліст починає відповідати не лише за власний код, а й за мотивацію команди, управління невизначеністю та створення психологічно безпечного середовища. Теоретичною основою дослідження стала інтегративна модель лідерства. Лідерські компетенції розглядалися через призму саморегуляції, емоційного інтелекту, когнітивної гнучкості, здатності до концептуального мислення, мотиваційної спрямованості (внутрішня vs зовнішня), здатності формувати психологічну безпеку в команді. Такий підхід дозволив відійти від поверхневого опису навичок і перейти до аналізу глибинних

психологічних процесів, які лежать в основі стійкого лідерського розвитку.

Процедура дослідження була побудована як багаторівневий підхід із послідовним пояснювальним дизайном: на першому етапі збиралися кількісні дані для виявлення загальних тенденцій і структури зв'язків між змінними, на другому – якісні дані для глибокого розуміння контексту й механізмів, які стоять за цими зв'язками.

Етапи дослідження представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Етапи дослідження

№	Назва етапу	Зміст етапу
1	Кількісний етап	Перший етап розпочався з ретельно спроектованого онлайн-опитування, яке складалося з п'яти стандартизованих психологічних інструментів, адаптованих і валідизованих для україномовної професійної вибірки. Час проходження становив 15–25 хвилин, що забезпечувало достатню концентрацію респондентів без ефекту втоми.
2	Якісний етап	Другий етап був спрямований на пояснення й деталізацію отриманих кількісних закономірностей. Це дозволило виокремити ключові психологічні механізми, які або прискорюють, або гальмують розвиток лідерських компетенцій саме в ІТ-середовищі.

3	Інтеграційний етап	Третій, інтеграційний, етап полягав у спільному аналізі кількісних і якісних даних. Це дало змогу суттєво розширити розуміння виявлених зв'язків, показавши, як саме певний рівень компетенцій проявляється в реальних лідерських реаліях ІТ-команд.
---	--------------------	--

В дослідженні було використано наступні методики:

- Авторський опитувальник “Профіль лідерських компетенцій ІТ-фахівця” (ПЛК-ІТ)
- Методика діагностики мотивації до успіху Т. Елерс
- Шкала самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема
- Тест-опитувальник комунікативного контролю М. Шнайдера
- Методика “Особистісний семантичний диференціал” (Ч. Осгуд)

Для досягнення поставленої мети дослідження було використано комплекс із п'яти взаємодоповнюючих психодіагностичних методик, які у сукупності забезпечують комплексну оцінку ключових компонентів лідерських компетенцій – мотиваційного, когнітивного, емоційно-вольового, комунікативно-організаційного та особистісного. Такий підхід дозволяє охопити як внутрішні установки, так і поведінкові прояви, що визначають ефективність лідера в ІТ-середовищі.

**Методика діагностики мотивації до успіху**, розроблена німецьким психологом Теодором Елерсом, спрямована на вивчення потреби особистості у досягненні, прагненні до високих результатів, готовності долати труднощі та ризикувати заради успіху. Вона належить до мотиваційного компонента лідерських якостей, адже відображає прагнення людини досягати поставлених цілей та підвищувати власну ефективність. У контексті ІТ-сфери дана методика дозволяє визначити рівень внутрішньої ініціативності, цілеспрямованості та орієнтації на результат. Її унікальність у порівнянні з іншими полягає у фокусі на

зовнішньо вираженій поведінковій мотивації – тобто на бажанні діяти й досягати.

**Шкала самоефективності** Р. Шварцера та М. Єрусалема, використовується для оцінки впевненості людини у власній здатності досягати мети, долати труднощі та контролювати життєві ситуації. Ця методика належить до емоційно-вольового компонента лідерських якостей, адже відображає рівень саморегуляції, стресостійкості та внутрішнього локусу контролю. Її відмінність від методики Елерса полягає в тому, що вона оцінює не прагнення досягати результатів, а внутрішню віру у власну спроможність їх досягати. Для ІТ-керівників, які працюють в умовах багатозадачності, високої відповідальності та швидких змін, висока самоефективність є важливим чинником стабільної продуктивності, впевненості в прийнятті рішень і психологічної витривалості.

**Тест-опитувальник комунікативного контролю**, розроблений американським психологом Марком Шнайдером, належить до комунікативно-організаційного компоненту лідерства. Його мета – виявити схильність особистості регулювати власні емоційні та поведінкові прояви у процесі спілкування, тобто ступінь гнучкості й самоконтролю в міжособистісних взаємодіях. На відміну від попередніх двох методик, методика Шнайдера досліджує зовнішню соціальну поведінку – наскільки людина вміє адаптувати стиль комунікації залежно від контексту та аудиторії. Для ІТ-сфери, де лідер часто виступає посередником між технічною командою, клієнтами та менеджментом, розвинений комунікативний контроль може визначати ефективність взаємодії і забезпечувати емоційний баланс у команді.

**Методика «Особистісний семантичний диференціал»**, розроблена Чарльзом Осгудом, належить до особистісного компонента лідерських якостей. Вона спрямована на вивчення емоційно-сислового ставлення

людини до себе, до інших людей або явищ, тобто на дослідження її внутрішнього образу «Я». У контексті дослідження лідерських компетенцій ця методика дозволяє визначити, як керівник сприймає себе у ролі лідера, які риси вважає сильними, а які потребують розвитку. Її відмінність від інших полягає у фокусі не на поведінкових чи мотиваційних характеристиках, а на глибинному рівні самосвідомості – у тому, як людина осмислює власну ідентичність.

Завершує діагностичний комплекс **авторська методика «Профіль лідерських компетенцій ІТ-фахівця» (ПЛК-ІТ)**, розроблена у межах даного дослідження. Вона спрямована на оцінку трьох базових компонентів сучасного ІТ-лідерства – стратегічного мислення, залученості у розвиток продукту та переговорних навичок. На відміну від класичних психодіагностичних інструментів, ця методика є інтегративною, оскільки поєднує когнітивний, мотиваційний і комунікативний аспекти лідерських компетенцій. У контексті ІТ-галузі вона є особливо актуальною, оскільки враховує специфіку кросфункціональних взаємодій та продуктового мислення, які визначають ефективність сучасного ІТ-лідера.

Таким чином, обраний комплекс методик дозволяє охопити всі основні компоненти структури лідерських якостей: мотиваційний (методика Елерса), емоційно-вольовий (шкала самоефективності Шварцера та Єрусалема), комунікативно-організаційний (опитувальник Шнайдера), особистісний (семантичний диференціал Осгуда) та когнітивний у поєднанні з мотиваційним і комунікативним (авторська методика ПЛК-ІТ). Кожен із цих інструментів не лише вимірює окрему складову лідерського потенціалу, а й розкриває її у специфічному контексті діяльності менеджерів ІТ-компаній, що забезпечує багатовимірну оцінку та підвищує надійність дослідження.

## 2.2. Результати дослідження

Емпіричне дослідження лідерських компетенцій у сфері інформаційних технологій, проведене за допомогою комплексу методик мало на меті оцінити рівень ключових навичок, необхідних для ефективного управління та інноваційного розвитку в ІТ-компаніях. Результати було оброблено в програмі SPSS.

Шкала «Стратегічне мислення» (в рамках авторського опитувальника) оцінює здатність ІТ-фахівців формувати довгострокові візії, аналізувати тенденції та інтегрувати інновації в корпоративну стратегію. Ця компетенція є критичною для лідерів, які мусять передбачати трансформаційні виклики. Розподіл показників виявився рівномірним: 30% респондентів досягли високого рівня, 40% – середнього та 30% – низького.

Високий рівень, продемонстрований третиною учасників, характеризується глибоким умінням генерувати альтернативні сценарії розвитку проекту, наприклад, проактивно інтегрувати дані для прогнозування ризиків, що дозволяє респондентам не лише реагувати на поточні проблеми, а й формувати проактивні стратегії зростання компанії.

Середній рівень, домінуючий у 40% випадків, відображає солідну базу знань, де фахівці здатні проводити базовий SWOT-аналіз (strengths, weaknesses, opportunities, threats) для поточних завдань, але потребують додаткової підтримки для масштабування ідей на рівні організації. Низький рівень, зафіксований також у 30% респондентів, вказує на фокус переважно на тактичних аспектах, таких як щоденне вирішення технічних завдань без урахування ширшого контексту, що може призводити до ізольованих рішень, не пов'язаних з загальною стратегією ІТ-компанії.

Результати дослідження за шкалою «Стратегічне мислення» представлені на рисунку 2.1.

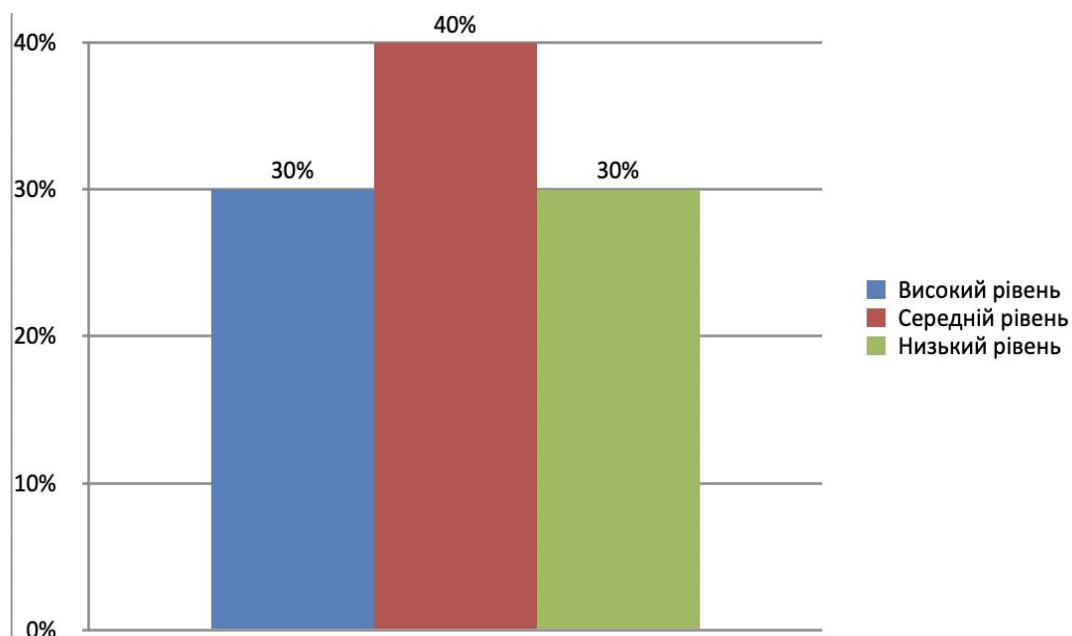


Рисунок 2.1. Результати дослідження за шкалою «Стратегічне мислення»

За шкалою «Залученість у розвиток продукту» акцент робиться на мотивації та ініціативі у процесі створення та вдосконалення рішень. Ця компетенція відображає, наскільки ІТ-фахівці готові брати на себе відповідальність за весь цикл продукту, від концепції до запуску і підтримки.

Розподіл показників склав 30% на високому рівні, 50% на середньому та 20% на низькому. Високий рівень, виявлений у 30% учасників, ілюструється високою проактивністю, де респонденти не лише виконують поставлені завдання, а й пропонують креативні покращення, наприклад, трансформацію методологій для прискорення розробки, що сприяє швидкому виходу продукту на ринок і підвищенню його конкурентоспроможності.

Середній рівень, що переважав у половині вибірки (50%), демонструє стабільну залученість у командній роботі, з умінням брати участь у спринтах і фідбеку, але з обмеженою ініціативою для радикальних змін, що робить таких фахівців надійними виконавцями, але

не драйверами інновацій. Низький рівень, зафіксований у 20% випадків, характеризується пасивною участю, обмеженою суто технічними аспектами без інтересу до користувацького досвіду чи ринкових потреб, що може гальмувати загальний прогрес продукту в динамічному ІТ-середовищі.

Результати дослідження за шкалою «Залученість у розвиток продукту» представлені на рисунку 2.2.

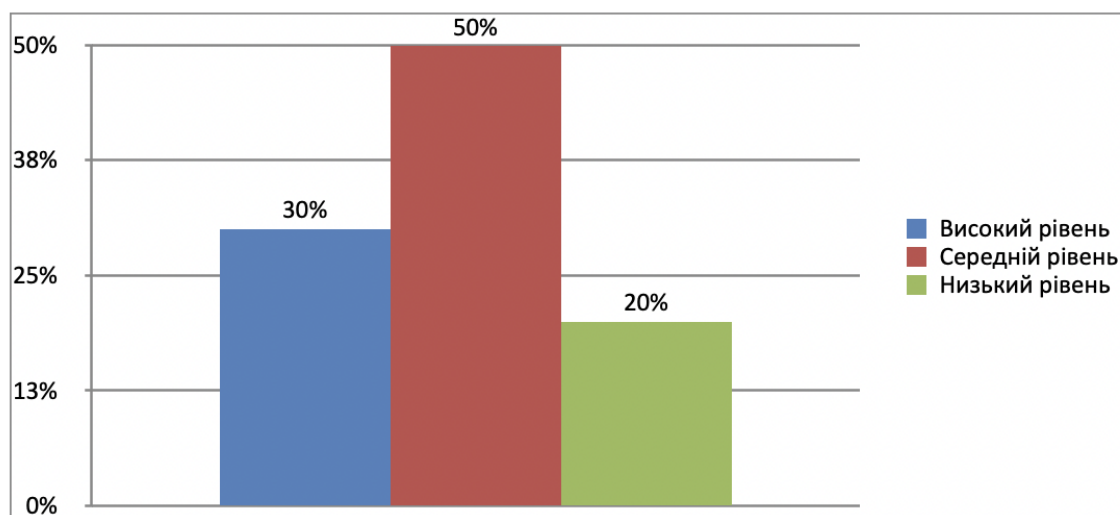


Рисунок 2.2. Результати дослідження за шкалою «Залученість у розвиток продукту»

Шкала «Переговорні навички» фокусується на вмінні вести діалог з стейкхолдерами, розв'язувати конфлікти та досягати консенсусу в умовах обмежених ресурсів, що є невід'ємною частиною крос-функціональних команд ІТ-проектів. Ця компетенція особливо актуальна для менеджерів, які координують роботу зі стейкхолдерами і розробниками.

Розподіл показників виявився нерівномірним: лише 20% респондентів показали високий рівень, 20% – середній, тоді як 60% – низький. Високий рівень, представлений п'ятою частиною учасників, проявляється в майстерності ведення переговорів, наприклад, у успішному перерозподілі пріоритетів для критичних коректив під час дедлайнів, з

акцентом на емпатію та пошук взаємовигідних рішень, що посилює довіру в команді.

Середній рівень, зафіксований також у 20% випадків, відображає базові навички, такі як формулювання чітких аргументів у зустрічах, але з труднощами в обробці емоційних аспектів чи непередбачуваних заперечень, що робить таких фахівців ефективними в рутинних обговореннях, але вразливими в складних ситуаціях. Низький рівень, що домінував у 60% респондентів, вказує на суттєві прогалини, де переговори сприймаються як конфронтація, з тенденцією уникати дискусій чи покладатися на ієрархію, що може призводити до затримок проектів через нерозв'язані непорозуміння в ІТ-командах.

Результати дослідження за шкалою «Переговорні навички» представлені на рисунку 2.3.

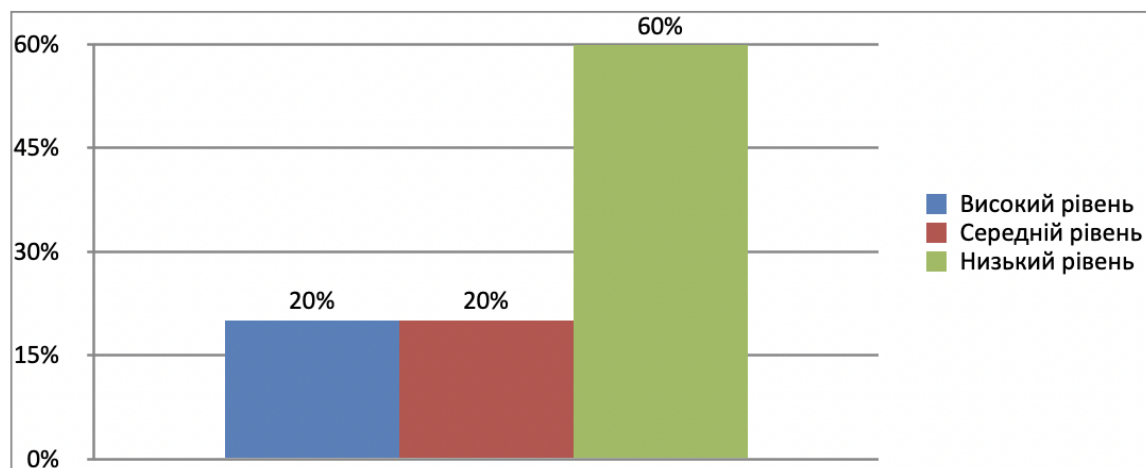


Рисунок 2.3. Результати дослідження за шкалою «Переговорні навички»

Нарешті, «Інтегральна оцінка лідерських компетенцій» синтезує дані з усіх шкал, надаючи загальний профіль лідерського потенціалу ІТ-фахівця, з урахуванням балансу між стратегічними, операційними та комунікативними аспектами. Ця шкала слугує для ідентифікації загальних тенденцій у розвитку кар'єри.

Розподіл показників склав 27% на високому рівні, 37% на середньому та 36% на низькому. Високий рівень, досягнутий приблизно чвертю учасників, характеризується гармонійним поєднанням усіх компетенцій, де фахівці демонструють комплексне лідерство, здатне до менторства та стратегічного планування, що робить їх ідеальними кандидатами на ролі топ-менеджерів.

Середній рівень, що охоплює 37% респондентів, відображає збалансований, але не винятковий профіль, з сильними сторонами в одній-двох областях і потенціалом для зростання через тренінги, що дозволяє таким фахівцям ефективно функціонувати в середній ланці управління. Низький рівень, близький до третини вибірки (36%), вказує на дисбаланс, де слабкі компетенції (наприклад, у переговорах) компенсуються технічними знаннями, але гальмують загальний лідерський розвиток, вимагаючи системної корекції.

Результати дослідження за шкалою «Інтегральна оцінка лідерських компетенцій» представлені на рисунку 2.4.

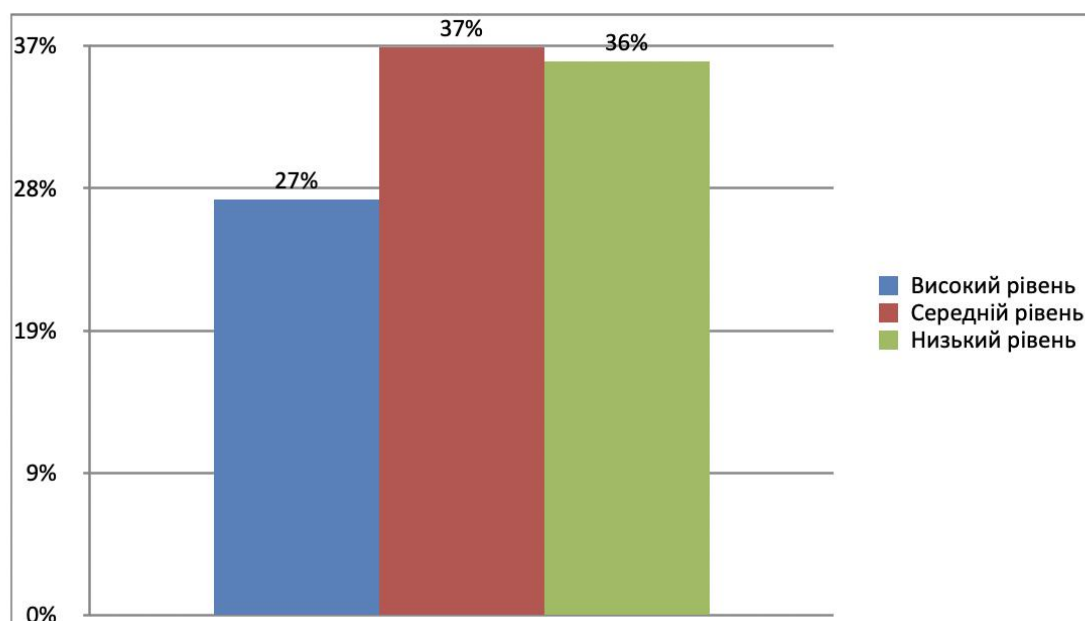


Рисунок 2.4. Результати дослідження за шкалою «Інтегральна оцінка лідерських компетенцій»

У висновках щодо результатів дослідження за допомогою опитувальника «Профіль лідерських компетенцій ІТ-фахівця» можна констатувати, що серед учасників домінують показники середнього рівня за шкалами «Стратегічне мислення» та «Залученість у розвиток продукту», що свідчить про наявність солідної бази для щоденної роботи, але з обмеженою глибиною для стратегічного прориву. Водночас, за шкалою «Переговорні навички» переважають показники низького рівня, що вказує на системну вразливість у комунікативній сфері, типову для технічно орієнтованих ІТ-фахівців.

Загалом, інтегральна оцінка демонструє перевагу середнього рівня лідерських компетенцій, з незначним відставанням низького рівня, що пояснюється специфікою ІТ-середовища: швидким фокусом на технічних навичках під час навчання та кар'єрного зростання, де м'які компетенції, такі як переговори чи стратегічне бачення, часто ігноруються на користь безпосередньої роботи з кодом. Ця тенденція може бути зумовлена культурними особливостями ІТ-компаній, де пріоритет віддається швидким результатам, а не довгостроковому лідерству, а також обмеженими можливостями для живої практики комунікації в сучасних умовах віддаленої роботи.

Методика діагностики мотивації до успіху, розроблена Т. Елерсом, є одним із визнаних інструментів для оцінки індивідуальних особливостей мотиваційної сфери, фокусуючись на таких аспектах, як прагнення до досягнень, толерантність до ризику, впевненість у собі та орієнтація на довгострокові цілі. Результати виявили чіткий розподіл за чотирма рівнями мотивації: дуже високий (10%), середній (40%), низький (30%) та дуже низький (20%).

Рівень дуже високої мотивації до успіху, який становив 10% від загальної кількості учасників, характеризується вираженою орієнтацією на досягнення амбітних цілей, високою толерантністю до невизначеності та

стійкою внутрішньою мотивацією, що не залежить від зовнішніх винагород. Респонденти з цим рівнем демонструють активне планування кар'єри, постійний пошук викликів та здатність перетворювати потенційні невдачі на можливості для зростання.

У контексті ІТ-сфери це проявляється в ініціативі щодо впровадження інноваційних проєктів, готовності брати на себе відповідальність за ризиковані завдання, такі як розробка нових продуктів чи оптимізація процесів у умовах дедлайнів. Такий профіль мотивації сприяє не лише особистому успіху, але й позитивному впливу на командну динаміку, стимулюючи колег до подібної активності. Розподіл у 10% вказує на наявність елітарної групи лідерів, які слугують рушійною силою в організації, але їхня меншість підкреслює дефіцит таких рис у більшості працівників.

На противагу цьому, середній рівень мотивації до успіху виявився домінуючим і охопив 40% учасників. Цей рівень відображає збалансовану мотивацію, де прагнення до досягнень поєднується з реалістичним сприйняттям обмежень, помірною готовністю до ризику та залежністю від зовнішніх стимулів, таких як визнання від керівництва чи командні успіхи. Респонденти з середнім рівнем демонструють стабільну продуктивність у рутинних завданнях, але менш схильні до ініціативи в умовах високої невизначеності, віддаючи перевагу перевіреним стратегіям.

У ІТ-контексті це проявляється в ефективному виконанні поточних проєктів, таких як підтримка чи оптимізація систем, з акцентом на колективні зусилля, але з меншою ентузіазмом щодо радикальних інновацій. Такий мотиваційний профіль забезпечує операційну стабільність компанії, проте обмежує потенціал для проривних досягнень, оскільки учасники часто задовольняються "достатнім" рівнем успіху без прагнення до вершин. Розподіл у 40% свідчить про типовий

"балансуючий" тип мотивації, який є адаптивним у стабільних умовах, але вразливим до криз.

Низький рівень мотивації до успіху, зафіксований у 30% респондентів, характеризується помітним зниженням прагнення до досягнень, підвищеною чутливістю до невдач та перевагою уникнення ризику над активними діями. Учасники з цим рівнем часто відчують брак впевненості в своїх силах, що призводить до пасивної позиції в професійному середовищі, фокусу на мінімізації помилок замість максимізації можливостей.

У специфіці IT-галузі це виражається в униканні відповідальних ролей, таких як лідерство в проєктах чи прийняття стратегічних рішень, з акцентом на рутинну роботу без амбіцій щодо кар'єрного зростання. Мотивація тут більше залежить від зовнішнього тиску, як-от терміни чи корпоративні норми, а не від внутрішнього драйву, що може призводити до зниження креативності та інноваційності. Розподіл у 30% підкреслює значну частку працівників, які, попри компетентність, не реалізують повний потенціал через мотиваційні бар'єри, що робить цей рівень критичним для аналізу організаційних факторів.

Нарешті, дуже низький рівень мотивації до успіху охопив 20% учасників і є найменш сприятливим профілем, де домінує апатія до досягнень, висока тривожність щодо невдач та повна відсутність орієнтації на довгострокові цілі. Респонденти з цим рівнем демонструють мінімальну залученість у професійну діяльність, схильність до прокрастинації та залежність від зовнішніх санкцій для підтримки продуктивності.

У IT-середовищі це проявляється в униканні будь-яких викликів, фокусі на виживанні в робочому процесі без прагнення до розвитку навичок чи внеску в командні успіхи, що може призводити до професійного вигорання. Такий мотиваційний стан часто супроводжується

відчуттям безпорадності, де успіх сприймається як недосяжний, а зусилля – марними. Розподіл у 20% вказує на суттєву вразливість частини колективу, яка потребує негайних інтервенцій для запобігання втраті талантів.

Результати дослідження за методикою діагностики мотивації до успіху (Т. Елерс) представлені на рисунку 2.5.

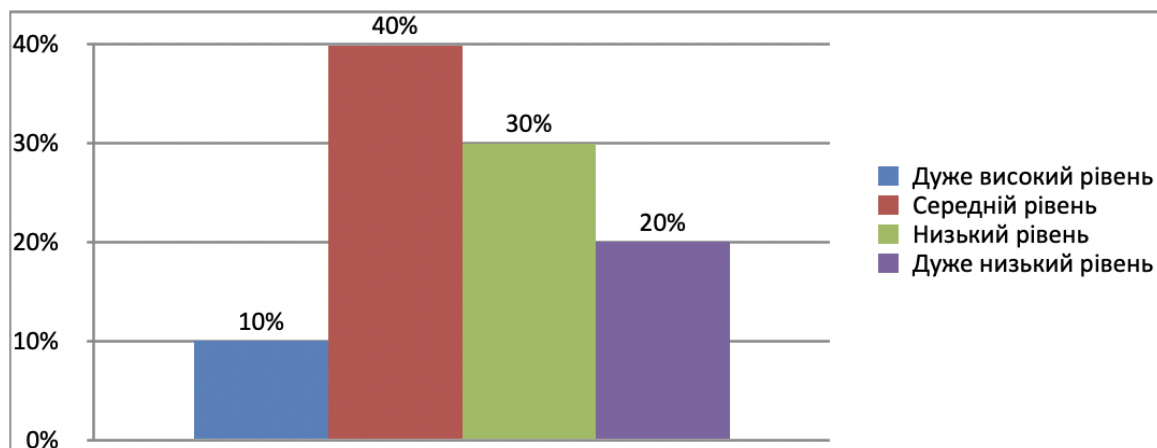


Рисунок 2.5. Результати дослідження за методикою діагностики мотивації до успіху (Т. Елерс)

Результати дослідження за методикою діагностики мотивації до успіху (Т. Елерс) дозволяють відзначити, що серед учасників домінують показники середнього та низького рівнів мотивації до успіху, які разом становлять більше половини вибірки, тоді як високі та критичні рівні є менш поширеними. Така структура мотиваційного профілю зумовлена специфікою ІТ-галузі, де високі навантаження, постійні дедлайни та нестабільність пріоритетів провокують хронічний стрес і вигорання, що послаблює внутрішній драйв до досягнень. Крім того, корпоративна культура, орієнтована на швидкість, часто ігнорує індивідуальні потреби в розвитку, призводячи до демотивації середнього та низького шарів працівників. Цей розподіл сигналізує про необхідність перегляду програм підтримки мотивації для посилення високих рівнів і мінімізації низьких, що в підсумку сприятиме загальному успіху компанії.

Стандартизована методика "Шкала самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема" (General Self-Efficacy Scale, GSES) є одним із найпоширеніших інструментів для вимірювання загальної впевненості в своїх силах. Результати аналізу розподілу рівнів самоефективності виявили чітку структуру, де домінують нижчі показники, що свідчить про потенційні виклики в психологічній стійкості ІТ-фахівців.

Рівень високої самоефективності, який характеризується абсолютною впевненістю респондентів у своїй здатності долати складні завдання та швидко адаптуватися до непередбачуваних обставин, виявили лише 10% учасників дослідження. Цей сегмент включає переважно досвідчених менеджерів, які в своїх відповідях неодноразово підкреслювали готовність брати на себе відповідальність за інноваційні проекти та керувати командами в умовах високого тиску. Наприклад, такі респонденти демонстрували стійкий оптимізм щодо розв'язання кризових ситуацій, як-от термінові дедлайни чи технічні збої, з акцентом на внутрішні ресурси, а не зовнішні фактори.

Цей низький відсоток вказує на те, що висока самоефективність є радше винятком, ніж нормою в даній вибірці, і може бути пов'язана з накопиченим досвідом лідерства, де індивіди вже досягли певних професійних вершин, що посилює їхню віру в себе. У контексті ІТ-сфери цей рівень відображає елітарний тип фахівців, здатних не лише виконувати, а й формувати стратегії розвитку, але його обмеженість підкреслює брак таких "рольових моделей" серед молодих спеціалістів.

Наступний рівень – вища за середню самоефективність – охоплює 20% респондентів, які демонструють солідну впевненість у своїх силах, але з певними резервуарами для зростання в екстремальних сценаріях. Ці учасники, здебільшого молоді менеджери з 3–5-річним стажем, у відповідях акцентували увагу на успішному досвіді подолання рутинних викликів, таких як оптимізація процесів чи навчання новим технологіям,

проте виявляли обережність щодо глобальних змін, як-от масштабні реорганізації компаній.

Відсотковий розподіл у 20% ілюструє перехідну зону, де самоефективність підтримується позитивними зворотніми зв'язками від колег та досягнень, але ще не досягає повної автономії. У ІТ-контексті цей рівень часто асоціюється з фахівцями, які активно беруть участь у командних проектах, де зовнішня підтримка пом'якшує ризики, дозволяючи зберігати баланс між амбіціями та реалістичною самооцінкою.

Середня самоефективність, що становить рівно 20% від загальної вибірки, відображає збалансований рівень впевненості, де респонденти здатні справлятися з повсякденними завданнями, але вагаються в ситуаціях невизначеності. Цей сегмент переважно складається з молодих фахівців-початківців, які в шкалі Шварцера та Єрусалема підкреслювали свою компетентність у знайомих доменах, але виражали сумніви щодо інноваційних викликів без чітких інструкцій.

Відсоток у 20% вказує на типову "золоту середину" для ІТ-фахівців на ранніх етапах кар'єри, де самоефективність формується через накопичення рутинного досвіду, але обмежується браком радикальних успіхів. Якісне тлумачення цих відповідей розкриває прагматичний підхід: учасники визнають свої сильні сторони в структурованих процесах, але потребують менторства для подолання бар'єрів, що робить цей рівень базовим для професійного зростання в динамічній галузі.

Значно більший відсоток – 30% – припадає на рівень нижчої за середню самоефективності, де респонденти виявляють помірну впевненість, ускладнену частими сумнівами та залежністю від зовнішніх ресурсів. Ці учасники, часто спеціалісти з менш ніж 2-річним досвідом, у відповідях фіксували труднощі з ініціативою в самостійних проектах, з акцентом на страх невдачі та потребу в детальних інструкціях.

Розподіл у 30% підкреслює поширеність цього рівня, де самоефективність підважена через хронічний стрес, але зберігає потенціал для корекції за допомогою зворотного зв'язку. У ІТ-середовищі цей показник ілюструє "вигорання на старті", коли молоді фахівці відчувають себе вразливими перед нестабільністю ринку, що призводить до уникнення ризиків і фокусу на мінімальних зусиллях для виживання.

Нарешті, рівень низької самоефективності охоплює 20% учасників, які демонструють виражену невпевненість у своїх можливостях, з тенденцією до песимізму та уникнення складних завдань. Цей сегмент включає як менеджерів з перевантаженням, так і новачків, які в шкалі Шварцера та Єрусалема постійно посилювалися на минулі невдачі, як-от провали в проектах чи конфлікти в команді, і уникали тверджень про стійкість.

Відсоток у 20% сигналізує про критичну зону, де самоефективність блокується тривогою та низькою самооцінкою, призводячи до прокрастинації чи навіть думок про зміну професії. У контексті ІТ цей рівень відображає наслідки висококонкурентного середовища, де постійні оновлення технологій посилюють відчуття безпорадності, роблячи респондентів залежними від колективної підтримки без внутрішньої мотивації.

Результати дослідження за методикою «Шкала самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема» представлені на рисунку 2.6.

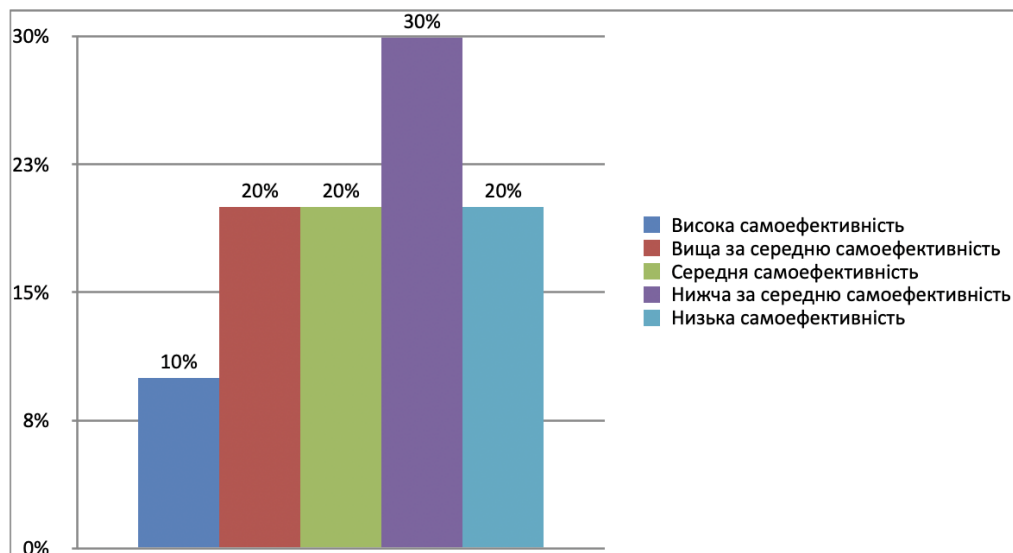


Рисунок 2.6. Результати дослідження за методикою «Шкала самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема»

Отже, за підсумками використання методики «Шкала самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема» необхідно наголосити, що серед учасників домінують показники середньої та низької самоефективності, тоді як вищі рівні представлені менше. Ця домінація нижчих показників пояснюється специфікою ІТ-сфери, де молоді фахівці та менеджери стикаються з інтенсивним тиском: швидкими змінами технологій і пріоритетів, високою конкуренцією на глобальному ринку та частим вигоранням через стрес і віддалену роботу. У таких умовах накопичення хронічного стресу відбувається підважування віри в себе. Крім того, додаткові фактори в українському ІТ-секторі посилюють цю тенденцію і сприяють вразливості до невдач.

Методика «Тест-опитувальник комунікативного контролю М. Шнайдера» (Schneider's Communicative Control Questionnaire) є визнаним інструментом для діагностики здатності індивідів регулювати свою поведінку та емоційні прояви в процесі взаємодії з іншими. Цей опитувальник дозволяє класифікувати рівень комунікативного контролю на три основні категорії: низький, середній та високий. Кожна категорія

відображає специфічний стиль спілкування, що впливає на ефективність міжособистісних відносин у професійному середовищі.

Результати обробки відповідей виявили чіткий розподіл учасників за рівнями комунікативного контролю, що дозволяє глибше зрозуміти психологічні механізми їхньої поведінки в професійних комунікаціях. Загалом, 20% респондентів продемонстрували високий рівень комунікативного контролю, 50% – середній, а 30% – низький. Цей розподіл не лише ілюструє домінуючі тенденції, але й підкреслює гетерогенність комунікативних стилів у групі, де переважають адаптивні стратегії.

Особливу увагу в аналізі привертає високий рівень комунікативного контролю, який охоплює 20% учасників дослідження. Цей показник характеризується постійним самоконтролем і свідомим керуванням емоційними виразами в процесі спілкування. Респонденти з таким рівнем контролю демонструють високу адаптивність до соціальних контекстів, де вони ретельно моніторять свою поведінку, щоб відповідати очікуванням оточуючих. Наприклад, вони легко змінюють манеру вираження залежно від ситуації – від формальної презентації в зустрічі з клієнтами до неформального обговорення в команді розробників. Такий стиль спілкування забезпечує ефективність у переговорах і конфліктних ситуаціях, але може обмежувати спонтанність, роблячи взаємодію більш розрахованою.

У відсотковому розподілі цей рівень становить 20%, що вказує на наявність значної, але не домінуючої групи професіоналів, які покладаються на стратегічний самоконтроль для досягнення кар'єрних цілей. Пояснення цього феномену полягає в тому, що в ІТ-середовищі, де проекти часто залежать від ефективної координації, такий контроль стає інструментом для уникнення непорозумінь і підтримки професійного іміджу.

Значно ширшу групу становлять респонденти з середнім рівнем комунікативного контролю, які складають 50% вибірки. Цей показник відображає баланс між щирістю та стриманістю в емоційних проявах, де індивіди безпосередньо ставляться до співрозмовників, але водночас співвідносять свої реакції з поведінкою оточуючих. Такі фахівці демонструють природну відкритість у повсякденних комунікаціях, наприклад, під час мозкових штурмів чи фідбек-сесій, але уникають надмірної імпульсивності, що дозволяє їм підтримувати гармонію в команді. Їхня поведінка гнучка: вони можуть бути емпатійними в обговоренні ідей, але стриманими в критичних моментах, як-от під час дедлайнів.

Відсотковий розподіл на рівні 50% підкреслює, що цей стиль є найбільш поширеним, оскільки він сприяє ефективній колаборації без ризику конфліктів. У контексті ІТ-компаній цей рівень контролю проявляється як оптимальна стратегія, де щирість стимулює креативність, а стриманість – продуктивність, роблячи таких респондентів універсальними гравцями в проектах.

Нарешті, низький рівень комунікативного контролю спостерігається у 30% учасників. Цей показник асоціюється з високою імпульсивністю та розкутістю в спілкуванні, де поведінка респондентів мало залежить від зовнішніх ситуацій і не завжди узгоджується з діями інших. Такі індивіди вирізняються безпосередністю та відкритістю, що робить їхні реакції автентичними – наприклад, вони можуть прямо висловлювати незгоду під час зустрічі без фільтрів, або імпровізувати в неформальних чатах команди. Однак ця спонтанність іноді сприймається як надмірна прямолінійність, що може ускладнювати дипломатичні взаємодії.

У відсотковому вираженні 30% свідчить про суттєву частку фахівців, чия комунікація базується на природній експресивності, що є цінним у креативних аспектах ІТ-роботи, таких як генерація ідей.

Пояснення такого розподілу можна побачити в специфіці молодих фахівців, які часто приносять енергію стартап-культури, де імпульсивність стимулює інновації, але потребує балансу для довгострокової співпраці.

Результати дослідження за методикою «Тест-опитувальник комунікативного контролю М. Шнайдера» представлені на рисунку 2.7.

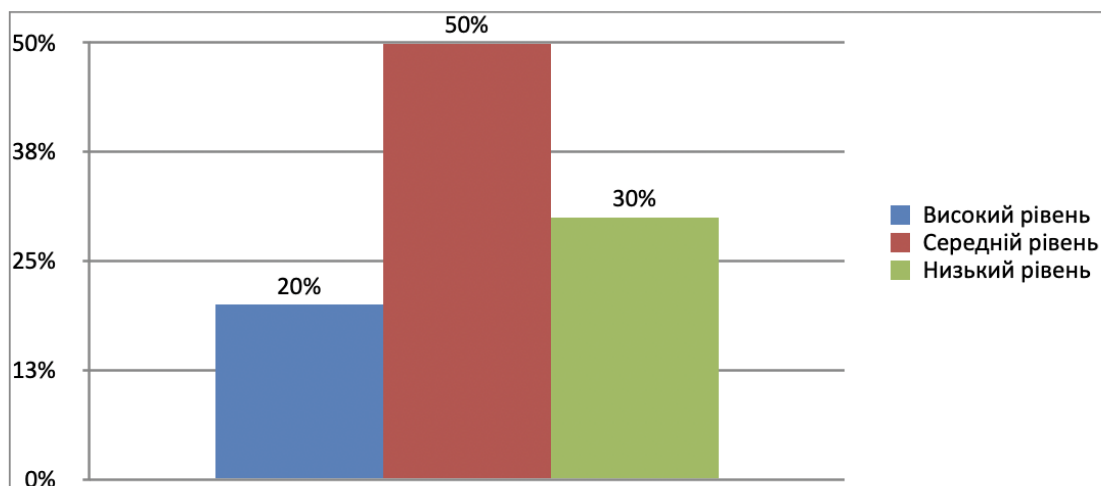


Рисунок 2.7. Результати дослідження за методикою «Тест-опитувальник комунікативного контролю М. Шнайдера»

У висновках щодо результатів дослідження за методикою «Тест-опитувальник комунікативного контролю М. Шнайдера» необхідно відзначити, що серед учасників домінують показники середнього комунікативного контролю, які охоплюють половину вибірки. Ця домінуюча тенденція є логічним наслідком професійного контексту ІТ-компаній, де робота вимагає як креативної свободи, так і дисциплінованої взаємодії в мультидисциплінарних командах. Середній рівень контролю дозволяє фахівцям поєднувати щирість, необхідну для генерації інновацій, з адаптивністю, що запобігає конфліктам у швидкозмінному середовищі. Такий баланс формується під впливом корпоративної культури ІТ-сектору, де тренінги з комунікації культивують стриману безпосередність, роблячи її нормою. Водночас наявність менших груп з високим та низьким

контролем збагачує команду різноманітністю стилів, сприяючи комплексному підходу до проектів.

Для оцінки самооцінки, сили волі й активності було використано адаптовану версію методики «Особистісний семантичний диференціал» Ч. Осгуда, яка дозволяє виміряти ставлення людини до власного «Я» за трьома основними факторами семантичного простору: Оцінка, Сила і Активність.

Фактор «Оцінка» відображає загальну самооцінку, ступінь прийняття себе, відчуття власної цінності та позитивне чи негативне емоційне ставлення до власної особистості. Розподіл респондентів за рівнем самооцінки виявився таким:

- високий рівень самооцінки продемонстрували 30 % учасників;
- середній рівень – 50 %;
- низький рівень – 20 %.

Отже, лише третина респондентів сприймають себе як однозначно цінну, успішну, гідну поваги й любові людину. У цієї групи переважають відповіді типу «я – цінний», «гарний», «привабливий», «успішний», «щасливий», «чесний», «справедливий». Половина учасників (50 %) мають амбівалентну самооцінку: у їхніх відповідях одночасно присутні як позитивні, так і негативні оцінки («то цінний, то ні», «іноді успішний, іноді – ні», «буває чесним, буває – ні»). 20 % респондентів виявляють переважно негативне ставлення до себе: «нікчемний», «непривабливий», «невдаха», «нечесний із собою», «нещасливий».

Результати дослідження за фактором «Оцінка» представлені на рисунку 2.8.

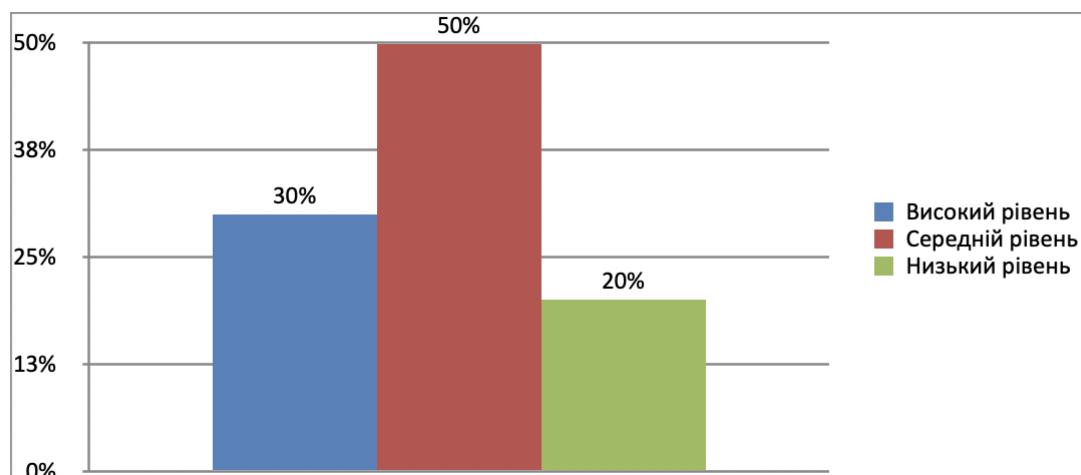


Рисунок 2.8. Результати дослідження за фактором «Оцінка»

Фактор «Сила» адаптований як сила волі та внутрішня стійкість. Шкала вимірює, наскільки людина сприймає себе сильною, впевненою, здатною долати труднощі, контролювати себе та впливати на ситуацію. Розподіл за цією шкалою виявився більш песимістичним:

високий рівень – лише 20 % респондентів;

середній рівень – 40 %;

низький рівень – 40 %.

Тільки п'ята частина учасників чітко ідентифікують себе як сильних, твердих, мужніх, стійких, здатних «взяти себе в руки» і протистояти тиску. У 40 % респондентів оцінка коливається в середній зоні: вони то відчують себе сильними й рішучими, то слабкими й залежними від обставин. 40 % учасників переважно сприймають себе слабкими, м'якими, безвільними, такими, що легко здаються, не можуть себе контролювати в стресових ситуаціях і відчують внутрішню крихіткість.

Результати дослідження за фактором «Сила» представлені на рисунку 2.9.

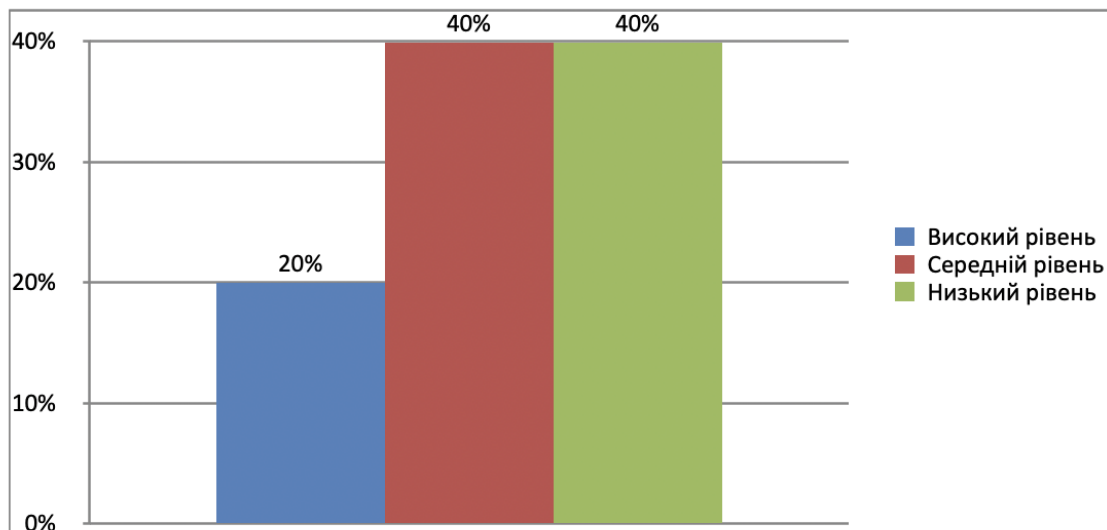


Рисунок 2.9. Результати дослідження за фактором «Сила»

Фактор «Активність» відображає сприйняття власної енергійності, ініціативності, швидкості реакцій, прагнення до дії чи, навпаки, пасивності й інертності. Результати виявилися найбільш критичними:

високий рівень активності – лише 10 % респондентів;

середній рівень – 30 %;

низький рівень – 60 %.

Лише кожен десятий учасник сприймає себе як дійсно активну, енергійну, швидку, ініціативну людину, яка «горить» роботою й легко береться за нові завдання. 30 % мають середню, нестійку активність: іноді вони енергійні й ініціативні, але часто відчують апатію чи прокрастинацію. Переважна більшість – 60 % – оцінюють себе як пасивних, повільних, інертних, таких, що уникають активних дій, відкладають справи, відчують хронічну втому й брак енергії.

Результати дослідження за фактором «Активність» представлені на рисунку 2.10.

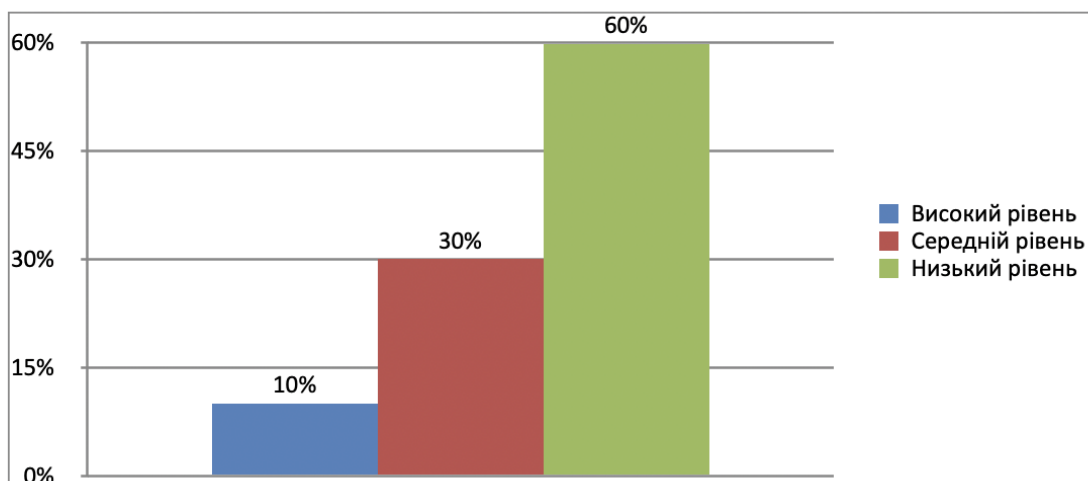


Рисунок 2.10. Результати дослідження за фактором «Активність»

Отримані результати за методикою «Особистісний семантичний диференціал» Ч. Осгуда свідчать про те, що серед менеджерів та молодих фахівців ІТ-компаній, які взяли участь у дослідженні, домінують показники середнього та низького рівня за всіма трьома вимірними характеристиками. Такий розподіл, найімовірніше, зумовлений специфікою професійного середовища ІТ-галузі в Україні: високим рівнем невизначеності, постійними професійними викликами, синдромом професійного вигорання, тривалою роботою в умовах багатозадачності та хронічного стресу, а також труднощами зі звичними формами відпочинку, що призводить до виснаження енергетичних ресурсів та зниження самооцінки. Низькі показники активності та сили волі можуть також відображати поширену в ІТ-середовищі проблему прокрастинації, перфекціонізму та страху помилки, що паралізує ініціативу й знижує відчуття внутрішньої стійкості.

Нами було проведено кореляцію за критерієм Пірсона між показниками мотивації до успіху, самоефективності, комунікативного контролю, особистісних якостей і лідерських якостей. Використовувалась програма SPSS 23. Результати кореляції представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Таблиця кореляційних розрахунків  
(між показниками мотивації до успіху, самоефективності,  
комунікативного контролю, особистісних якостей і лідерських якостей)

	Оцінка	Сила	Активність	Стратегічне мислення	Залученість у розвиток продукту	Переговорні та аргументативні навички
Мотивація до успіху	<b>0,613*</b>	<b>0,621*</b>	<b>0,599</b>	<b>0,587</b>	<b>0,527</b>	<b>0,634</b>
Самоефективність	<b>0,742*</b>	<b>0,683*</b>	<b>0,513</b>	<b>0,614</b>	<b>0,573</b>	<b>0,516</b>
Комунікативний контроль	<b>0,514</b>	<b>0,546</b>	<b>0,506</b>	<b>0,649*</b>	<b>0,537</b>	<b>0,521*</b>

$p \leq 0,05$

Найвищий рівень зв'язку спостерігається між самоефективністю та показником «Оцінка» ( $r = 0,742^*$ ,  $p \leq 0,05$ ). Це найсильніший кореляційний зв'язок у всій матриці, який можна інтерпретувати як високий. Висока самоефективність (віра особи в власні можливості досягати цілей) найбільшою мірою пов'язана з суб'єктивною оцінкою власної лідерської ефективності.

Другий за силою зв'язок демонструє мотивація до успіху з показником «Переговорні та аргументативні навички» ( $r = 0,634$ ,  $p > 0,05$ ), хоча він і не досягає рівня статистичної значущості. Трохи нижчі, але дуже близькі значення спостерігаються між мотивацією до успіху та «Силою» ( $r = 0,621^*$ ) і «Оцінкою» ( $r = 0,613^*$ ). Таким чином, внутрішнє прагнення до досягнення успіху найбільш виражено асоціюється з енергійністю, наполегливістю («Сила»), здатністю переконувати та вести переговори, а також із високою самооцінкою лідерських якостей.

Комунікативний контроль (здатність свідомо регулювати власну комунікативну поведінку) має найсильніший і статистично значущий зв'язок із «Стратегічним мисленням» ( $r = 0,649^*$ ,  $p \leq 0,05$ ). Це найвищий коефіцієнт для цього конструкту. Такий результат є логічним: особи, які вміють гнучко й усвідомлено керувати своєю комунікацією, демонструють вищу здатність до довгострокового планування, передбачення наслідків і системного бачення ситуації.

Помітно, що саме «Стратегічне мислення» має найвищі кореляції з усіма трьома мотиваційними змінними: з комунікативним контролем –  $r = 0,649^*$ , з самоефективністю –  $r = 0,614$ , з мотивацією до успіху –  $r = 0,587$ . Це дозволяє зробити висновок, що стратегічне мислення є інтегральною якістю, яка найбільш чутлива до рівня внутрішньої мотивації та саморегуляції.

Показник «Залученість у розвиток продукту» має помірні зв'язки з усіма трьома змінними ( $r = 0,527-0,573$ ) і не досягає статистичної значущості ні з однією з них. Це може свідчити про те, що залученість у продукт більше детермінується зовнішніми організаційними чинниками (культура компанії, автономія, змістовність завдань), ніж внутрішніми мотиваційними ресурсами особистості, принаймні в межах даної вибірки.

Загалом структура кореляційних зв'язків свідчить про наявність єдиного мотиваційно-особистісного ядра лідерства, до якого входять висока самоефективність, виражена мотивація до досягнення успіху та розвинений комунікативний контроль. Це ядро найбільш тісно пов'язане з такими лідерськими якостями, як суб'єктивна оцінка власного лідерства, енергійність і наполегливість («Сила»), переговорні навички та стратегічне мислення. Найсильніші та статистично значущі зв'язки спостерігаються саме в трикутнику «самоефективність – оцінка лідерства», «мотивація до успіху – сила» та «комунікативний контроль – стратегічне мислення».

Отримані дані підтверджують гіпотезу про те, що внутрішні мотиваційні ресурси особистості є важливими предикторами розвитку ключових лідерських компетентностей і можуть розглядатися як перспективні мішені психологічного супроводу та програм розвитку лідерства.

## **Висновки до розділу 2**

Емпіричне дослідження психологічних аспектів розвитку лідерських компетенцій у сфері ІТ проводилося в жовтні 2025 року в режимі онлайн. У дослідженні взяли участь 80 менеджерів та молодих фахівців ІТ-компаній.

Обраний комплекс методик дозволяє охопити всі основні компоненти структури лідерських якостей: мотиваційний (методика Елерса), емоційно-вольовий (шкала самоефективності Шварцера та Єрусалема), комунікативно-організаційний (опитувальник Шнайдера), особистісний (семантичний диференціал Осгуда) та когнітивний у поєднанні з мотиваційним і комунікативним (авторська методика ПЛК-ІТ). Кожен із цих інструментів не лише вимірює окрему складову лідерського потенціалу, а й розкриває її у специфічному контексті діяльності менеджерів ІТ-компаній, що забезпечує багатовимірну оцінку та підвищує надійність дослідження.

У висновках щодо результатів дослідження за допомогою методики «Профіль лідерських компетенцій ІТ-фахівця» можна констатувати, що серед учасників домінують показники середнього рівня за шкалами «Стратегічне мислення» та «Залученість у розвиток продукту», що свідчить про наявність солідної бази для щоденної роботи, але з обмеженою глибиною для стратегічного прориву. Шкала «Переговорні навички» вказує на вразливість у комунікативній сфері, типову для технічно орієнтованих ІТ-фахівців.

Загалом, інтегральна оцінка демонструє перевагу середнього рівня лідерських компетенцій, з незначним відставанням низького рівня, що пояснюється специфікою ІТ-середовища: швидким фокусом на технічних навичках під час навчання та кар'єрного зростання, де м'які компетенції, такі як переговори чи стратегічне бачення, часто ігноруються на користь кодингу та інструментів. Ця тенденція може бути зумовлена культурними особливостями ІТ-компаній, де пріоритет віддається швидким результатам, а не довгостроковому лідерству, а також обмеженими можливостями для практики комунікації в командах в умовах віддаленої роботи.

Результати дослідження за методикою діагностики мотивації до успіху (Т. Елерс) дозволяють відзначити, що серед учасників домінують показники середнього та низького рівнів мотивації до успіху, які разом становлять більше половини вибірки, тоді як високі та критичні рівні є менш поширеними. Така структура мотиваційного профілю зумовлена специфікою галузі, де високі навантаження і нестабільність пріоритетів провокують хронічний стрес і вигорання, що послаблює внутрішній драйв до досягнень. Крім того, корпоративна культура, орієнтована на короткострокові КРІ та конкуренцію, часто ігнорує індивідуальні потреби в розвитку, призводячи до демотивації середнього та низького шарів працівників. Цей розподіл сигналізує про необхідність впровадження програм підтримки мотивації для посилення високих рівнів і мінімізації низьких, що в підсумку сприятиме загальному успіху компаній.

За підсумками використання методики «Шкала самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема» необхідно наголосити, що серед учасників домінують показники нижчої за середню та низької самоефективності, що разом становить половину вибірки, тоді як вищі й середній рівні представлені менше. Ця домінація нижчих показників пояснюється специфікою ІТ-сфери, де молоді фахівці та менеджери стикаються з

інтенсивним тиском: швидкими змінами технологій, жорсткими дедлайнами, високою конкуренцією на глобальному ринку та частим вигоранням через віддалену роботу. У таких умовах накопичується хронічний стрес, який підважує віру в себе, особливо серед новачків без достатнього менторства. Крім того, культурні фактори в українському ІТ-секторі, як-от обмежений доступ до психологічної підтримки та фокус на продуктивності за будь-яку ціну, посилюють цю тенденцію, перетворюючи потенційно сильних професіоналів на вразливих до невдач.

У висновках щодо результатів дослідження за методикою «Тест-опитувальник комунікативного контролю М. Шнайдера» необхідно відзначити, що серед учасників домінують показники середнього комунікативного контролю, які охоплюють половину вибірки. Ця домінуюча тенденція є логічним наслідком професійного контексту ІТ-компаній, де робота вимагає як креативної свободи, так і прогнозованості у взаємодії в мультидисциплінарних командах. Середній рівень контролю дозволяє фахівцям поєднувати щирість, необхідну для генерації інновацій, з адаптивністю, що запобігає конфліктам. Такий баланс формується під впливом корпоративної культури ІТ-сектору, де тренінги з комунікації культивують стриману безпосередність. Водночас наявність менших груп з високим та низьким контролем збагачує команду різноманітністю стилів, сприяючи комплексному підходу до проектів.

Отримані результати за методикою «Особистісний семантичний диференціал» Ч. Осгуда свідчать про те, що серед менеджерів та молодих фахівців ІТ-компаній, які взяли участь у дослідженні, домінують показники середнього та низького рівня за всіма трьома вимірними характеристиками. Такий розподіл, найімовірніше, зумовлений специфікою галузі в тому числі в українському контексті: високим рівнем невизначеності, постійними стресами, синдромом професійного вигорання, тривалою роботою в умовах багатозадачності, а також

культурою «перепрацювання», яка призводить до виснаження енергетичних ресурсів та зниження самооцінки. Низькі показники активності та сили волі можуть також відображати поширену в ІТ-середовищі проблему перфекціонізму та страху помилки, що паралізує ініціативу й знижує відчуття внутрішньої стійкості.

## РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

### 3.1. Стан сформованості лідерських компетенцій у представників сфери ІТ

Отримавши результати опитування, що включає п'ять методик, ми отримуємо такі результати, що відображають поточний стан сформованості лідерських компетенцій у представників сфери ІТ.

Дослідження виявило системну картину, яка дозволяє зрозуміти, чому в сучасному українському ІТ-секторі лідерський потенціал часто залишається нереалізованим або реалізується повільно, навіть за наявності високого інтелектуального капіталу.

Орієнтація на досягнення результату виявилася на середньому рівні. Це відображає амбівалентність мотиваційної структури працівників українського ІТ: з одного боку, існує розуміння важливості бізнес-результатів і дедлайнів, з іншого – домінує інструментальне ставлення до роботи як до джерела доходу, а не як до сфери самореалізації, де внутрішнє прагнення «зробити щось значуще» поступається раціональному розрахунку «зробити достатньо, щоб отримати бонус і не вигоріти».

Проактивність продемонструвала низький рівень – один із найбільш тривожних результатів. Така тенденція спостерігається у середовищах, де більшість проєктів управляється за принципом «менеджер/РО скаже – ми зробимо» і ініціативність ніяк не культивується. Молоді фахівці можуть засвоювати правило: «не висовуйся – це не прийнято». Водночас старші менеджери, які пройшли шлях від розробника до тімліда в умовах аутсорсингу, звикли до реактивного стилю управління («клієнт сказав – ми виконуємо»). Культура проактивності не встигла в повній мірі сформуватися через високий темп змін і постійну боротьбу за виживання на ринку.

Конкурентність і амбітність також перебувають на середньому рівні. Це пояснюється двома зустрічними тенденціями. З одного боку, ринок праці в українському ІТ залишається високо конкурентним, що підтримує базовий рівень амбітності («треба рости, бо завтра можуть замінити»). З іншого – після 2022 року спеціалісти часто обирають комфортну стабільність у великих компаніях замість ризикованих амбіцій у стартапах чи навіть інших командах.

Наполегливість і витривалість оцінені як середні, що є наслідком хронічного вигорання, яке стало нормою в українському ІТ ще до повномасштабної війни, а після 2022 року лише посилюється. Працівники навчилися «терпіти» тривалі періоди перепрацювання, але ця витривалість має реактивний, а не проактивний характер: людина витримує, бо «немає куди діватися», а не тому, що бачить у довгостроковій меті сенс. Така наполегливість швидко виснажується, коли зовнішній тиск слабшає.

Відповідальність за результат перебуває на середньому рівні. У продуктових компаніях часто зберігається «матрична» структура, коли розробник відповідає перед техлідом, техлід – перед декількома стейкхолдерами, а кінцевий результат розчиняється в колективній відповідальності. Як наслідок, формується захисний механізм: «я зробив свою частину – далі не моя проблема».

Особливо низьким виявився рівень позитивного ставлення до помилок як до джерела розвитку. Це одна з найглибших культурних травм українського ринку в цілому. Помилка досі сприймається переважно як привід для покарання. Якщо в компанії не культивується інший підхід, то молоді фахівці швидко вчаться приховувати помилки або перекладати провину, замість того щоб аналізувати їх і рости.

Внутрішня мотивація та самоєфективність демонструють низькі показники, що є прямим наслідком описаних вище факторів. Коли людина не бачить зв'язку між своїми зусиллями та значущим результатом, коли

ініціатива не заохочується, а помилки караються – внутрішня мотивація неминуче падає. Низька самоефективність («я здатен впливати на ситуацію і досягати складних цілей») формується роками мікроменеджменту та практики «перекладання відповідальності вгору».

Внутрішній локус контролю виявився середнім. Це цікавий парадокс: українські IT-фахівці добре розуміють, що їхнє життя та кар'єра залежать переважно від власних рішень (ринок праці це доводить щодня), але в межах конкретної компанії чи проєкту вони часто переходять до зовнішнього локусу («все вирішує менеджмент/клієнт/війна/курс долара»). Таким чином, внутрішній локус контролю проявляється на рівні вибору роботи, але практично може не працювати всередині організації.

Стресостійкість і саморегуляція перебувають на середньому рівні, що відображає адаптацію до постійної невизначеності (війна, відключення світла, економічна турбулентність, зміна пріоритетів стейкхолдерів). Люди навчилися функціонувати в умовах хронічного стресу, але ця стійкість досягається за рахунок захисних механізмів (дисоціація, цинічне ставлення, емоційне вигорання), а не завдяки здоровим стратегіям саморегуляції. Тому при появі додаткового навантаження (наприклад, необхідність брати на себе лідерську роль) ресурси швидко вичерпуються.

Впевненість у власних рішеннях у вибірці продемонструвала середній рівень розвитку. Це пояснюється поєднанням двох протилежних факторів. З одного боку, IT-середовище вимагає швидкого прийняття рішень в умовах невизначеності, що з роками формує певний досвід і довіру до власного судження. З іншого боку, постійні зміни технологій, ринкові турбуленції, висока конкуренція створюють хронічний фон невпевненості: навіть досвідчені менеджери регулярно стикаються з ситуаціями, коли попередній досвід виявляється недостатнім. Як наслідок, сформована «обережна» впевненість: рішення приймаються, але з потребою додаткового схвалення стейкхолдерів.

Вольова стійкість виявилася на низькому рівні. ІТ-сектор в Україні функціонує в умовах тривалого стресу, пов'язаного не лише з конкуренцією та технічною складністю проєктів, а й з геополітичною нестабільністю. Постійні повітряні тривоги, вимкнення електроенергії, необхідність адаптуватися в новій країні, а також синдром вигорання, що накопичується за 2022–2025 роки, значно підірвали ресурс волі. Багато респондентів зазначають, що «виживання» стало важливішим за «досягнення», тому здатність свідомо долати тривалі перешкоди та підтримувати зусилля в умовах виснаження суттєво знизилася.

Комунікативна гнучкість і регуляція емоцій у взаємодії перебувають на середньому рівні. У ІТ-компаніях переважає дистанційна та гібридна робота. Це змушує спеціалістів адаптувати стиль спілкування, але адаптація відбувається переважно на когнітивному, а не емоційному рівні. Люди навчилися швидко перемикатися між каналами і стримувати гострі емоції, але глибока емоційна налаштованість на співрозмовника залишається обмеженою через формат роботи, втому та розпорошеність уваги.

Емоційний інтелект загалом також середній. Розуміння власних емоцій у багатьох респондентів розвинене краще, ніж розуміння емоцій інших – це наслідок популярності терапії і консультування серед ІТ-фахівців. Проте емпатія до колег і підлеглих часто блокується культурою «результат важливіший за процес» та, інколи, плинністю кадрів: коли команда змінюється, інвестиція в глибоке розуміння емоційного стану іншої людини сприймається як нераціональна.

Переконливість і аргументованість – середній рівень. Технічна експертиза в ІТ-середовищі високо цінується, тому аргументація «на основі фактів і даних» розвинена добре. Водночас емоційна складова переконання (вміння викликати довіру, надихати, апелювати до цінностей)

залишається слабкою. Це пов'язано з домінуванням раціонально-аналітичного стилю мислення.

Що цікаво, активне слухання продемонструвало один з найнижчих рівнів. У швидкому ритмі постійного потоку повідомлень слухання сприймається як «втрата часу». Більшість респондентів звикли швидко формулювати відповідь ще до того, як співрозмовник закінчить говорити. Крім того, культура «перебивань» у багатьох командах сприймається як норма, особливо коли потрібно терміново вирішити технічну проблему.

Командна взаємодія – середній рівень. Люди вміють працювати разом на рівні виконання завдань, але глибока психологічна безпека та довіра часто відсутні. Висока конкуренція, а також досвід «токсичних» менеджерів призводять до того, що співробітники тримають певну дистанцію й уникають відкритої вразливості.

Вплив без примусу виявився низьким. У компаніях де переважає ієрархічна модель управління, на несвідомому рівні може культивуватися вплив через посаду, дедлайни та КРІ, а не через особистий авторитет і харизму. В таких підходах молоді фахівці рідко розвивають навички впливати «вгору» чи горизонтально без формальної влади.

Самоповага і впевненість – середній рівень. Технічна компетентність підтримує базову самооцінку, але постійне порівняння себе з «зірками» індустрії значно знижують стійку внутрішню впевненість у власній цінності незалежно від поточних досягнень.

Внутрішня сила і автономність також середні. З одного боку, ІТ-фахівці звикли до високого рівня свободи у виборі інструментів і підходів. З іншого – зовнішні обставини (війна, нестабільність ринку, фокус на виживанні) створюють відчуття втрати контролю над власним життям, що послаблює внутрішній локус контролю.

Активність і ініціативність виявили низький рівень. Після 2022 року багато спеціалістів перейшли в режим «збереження енергії»: виконувати

свої задачі добре, але не пропонувати радикальних змін, не брати на себе додаткову відповідальність. Це захисна реакція на невизначеність.

Рефлексивність і самокритичність без самознецінення – середній рівень. Ретроспективи та зустрічі прищепили звичку аналізувати власні дії, проте глибока рефлексія часто блокується страхом «відкрити скриньку Пандори» в умовах вигорання. Самокритичність є, але частіше переходить у самобіччування, ніж у конструктивний аналіз.

Прагнення до самовдосконалення залишається середнім, хоча ще п'ять років тому було одним з найвищих в індустрії. Зараз навчання часто сприймається радше як необхідність «не відставати», а не як внутрішня мотивація. Час і енергія витрачаються переважно на короткострокові курси й сертифікації, а не на системний розвиток.

Ціннісна цілісність також середня. Багато респондентів зазначають розбіжність між задекларованими компанією цінностями та реальною практикою (перепрацювання, якість кінцевого результату, якість комунікації). Це призводить до внутрішнього конфлікту й зниження віри у власні етичні орієнтири.

Стратегічне мислення респондентів виявилось на середньому рівні. Це пояснюється тим, що більшість учасників дослідження працюють у компаніях продуктового типу, де стратегічні рішення приймаються на рівні топ-менеджменту чи засновників, а середня ланка та молоді спеціалісти залучені переважно до тактичного виконання. За відсутності регулярної практики формулювання бачення на роки вперед та участі у стратегічних сесіях здатність мислити категоріями «великої картини» залишається недостатньо розвиненою, хоча базові навички системного бачення присутні.

Аналітичність і структурність мислення також продемонстрували середній рівень розвитку. IT-середовище саме по собі вимагає високої аналітичності при вирішенні технічних завдань, код-рев'ю, оцінці ризиків

та роботі з даними. Проте ця аналітичність переважно локальна та інструментальна (наприклад, аналіз фіч, метрик продукту, логів), а не глобальна, спрямована на бізнес-контекст чи міжфункціональні залежності. Структурність мислення часто обмежується фреймворками на рівні команди, але не часто виходить за межі однієї команди.

Особливо показовим є низький рівень компетенції довгострокового планування. В умовах постійних змін пріоритетів культура довгострокового планування залишається слаборозвиненою. Більшість респондентів звикли оперувати спринтами тривалістю 1–2 тижні та квартальними цілями; планування на 12–24 місяці зустрічається рідше і сприймається як щось абстрактне та малоімовірне до реалізації. Це створює психологічний ефект «життя від дедлайну до дедлайну» і знижує здатність будувати кар'єру та команди з урахуванням довгострокової перспективи.

Інноваційність і креативність перебувають на середньому рівні, що може здатися парадоксальним для IT-середовища. Проте креативність більшості респондентів проявляється переважно в технічній площині (нові архітектурні рішення, хакатони, експерименти з технологіями), а не в бізнес-інноваціях чи трансформації процесів. Крім того, у багатьох компаніях існує сильна залежність від технічних лідів чи продакт-менеджерів, що обмежує простір для прояву ініціативи середньої ланки та молодих спеціалістів.

Залученість у розвиток продукту виявилася середньою. Хоча технічні спеціалісти та менеджери часто глибоко розуміють продукт на рівні фіч і користувацьких шляхів, емоційне та власницьке відчуття «це мій продукт» сформоване недостатньо. Це може бути пов'язано з чітким розмежуванням ролей (розробник пише код, продакт думає про цінність, дизайнер – про UX). Як наслідок, багато респондентів сприймають свою

роботу як виконання завдань, а не співтворчість кінцевої цінності для користувача.

Особливо критичними виявилися два блоки комунікативних навичок. Переговорні та аргументативні навички продемонстрували низький рівень розвитку. Більшість респондентів мають технічну експертизу, але відчують значні труднощі при відстоюванні своєї позиції перед стейкхолдерами, замовниками чи топ-менеджментом. Це проявляється у слабкій здатності будувати win-win аргументацію, працювати з запереченнями та вести переговори про ресурси, терміни чи пріоритети. Комунікація з повагою також отримала низьку оцінку: у швидкому та часто стресовому середовищі поширені прямі, а іноді різкі форми зворотного зв'язку («це поганий код», «ти не розумієш»), що знижує психологічну безпеку команд та гальмує розвиток лідерського потенціалу.

Отримані результати свідчать про системну проблему: в українському ІТ-секторі склалася культура, яка ефективно розвиває технічні навички, але може пригнічувати більшість психологічних передумов лідерства. Поки домінують реактивне управління, мікроменеджмент, страх помилок та розмита відповідальність – лідерські компетенції залишатимуться на низькому чи середньому рівні навіть у талановитих фахівців.

### **3.2. Психологічний тренінг із формування лідерських компетенцій представників сфери ІТ**

Сучасна ІТ-індустрія характеризується високою динамікою змін, розподіленими командами, необхідністю швидкого прийняття рішень в умовах невизначеності та постійною взаємодією технічних і людських факторів. У таких умовах традиційні ієрархічні моделі лідерства поступаються місцем адаптивному, трансформаційному та сервіс-орієнтованому лідерству, яке спирається не лише на технічну експертизу,

а передусім на розвинені психологічні компетенції: емоційний інтелект, вплив без формальної влади, фасилітацію командної взаємодії, управління конфліктами в гнучких методологіях розробки.

Саме тому виникає потреба в спеціально структурованому психологічному тренінгу, орієнтованому виключно на ІТ-фахівців, які вже мають або прагнуть зайняти лідерські позиції

**Об'єктом тренінгу** є особистість ІТ-фахівця в її лідерському аспекті, тобто сукупність психологічних характеристик, мотиваційних установок, когнітивних стилів та поведінкових патернів, які визначають здатність людини брати на себе відповідальність за команду, проєкт чи напрям розвитку в умовах високотехнологічного середовища.

**Предметом тренінгу** виступає система лідерських компетенцій, адаптована до специфіки ІТ-сфери: здатність працювати в умовах невизначеності, швидко приймати рішення при недостатності інформації, мотивувати технічних спеціалістів з високим рівнем автономії, вибудовувати горизонтальні комунікації в розподілених командах, управляти конфліктами цінностей між бізнес-цілями та технічною досконалістю, а також зберігати власну стійкість у середовищі постійних технологічних змін.

**Метою тренінгу** є формування цілісного лідерського самоусвідомлення та розвиток ключових психологічних компетенцій, які дозволяють ІТ-фахівцю перейти від ролі висококваліфікованого виконавця до ролі лідера, здатного створювати та утримувати ефективні команди, генерувати бачення продукту й впливати на стратегічний розвиток організації.

**Завдання тренінгу:**

Актуалізувати внутрішні лідерські ресурси учасника та подолати внутрішні бар'єри.

Сформувати розуміння відмінностей між технічним експертом і лідером у технічному середовищі.

Допомогти розвивати емоційний інтелект як важливу компетенцію лідерства в ІТ.

Навчити інструментам впливу без формальної влади (лідерство в матричних і горизонтальних структурах).

Сформувати навички надання зворотного зв'язку, який сприймається технічними спеціалістами як цінний, а не як критика.

Розвинути стійкість до амбівалентності та вміння приймати рішення в умовах технологічної та ринкової невизначеності.

Сформувати особисте лідерське бачення та план його втілення в реальному робочому середовищі.

**Форми та методи роботи.** Тренінг проводиться у форматі закритої групи (10 осіб) протягом двох повних днів (по 8 годин) з інтервалом у 2–4 тижні між заняттями для інтеграції досвіду. Основна форма роботи – інтенсивний тренінг особистісного зростання з елементами групової динаміки.

Використовуються такі методи: психодіагностичні вправи з подальшим груповим і тренерським зворотним зв'язком; моделювання реальних ІТ-ситуацій (кейси з відкритим фіналом); рольові ігри, що відтворюють типові конфлікти в командах розробки; тілесно-орієнтовані техніки для роботи з тілесними проявами стресу та влади; медитативні практики усвідомлення власного впливу; техніки фасилітаційної графіки для візуалізації лідерського бачення; міжсесійні домашні завдання рефлексивно-дійового характеру.

**Очікувані результати.** Після завершення тренінгу учасники:

- усвідомлюють власний лідерський потенціал і перестають протиставляти «бути технічним експертом» і «бути лідером»;

- володіють інструментами впливу в горизонтальних і матричних структурах, характерних для ІТ-компаній;
- здатні надавати й отримувати зворотний зв'язок без руйнування довіри в технічних командах;
- мають чітке особисте лідерське бачення та конкретний план його втілення;
- демонструють вищий рівень емоційної стійкості в ситуаціях невизначеності та швидких змін;
- готові брати на себе лідерську роль навіть за відсутності формальної посади чи повноважень.

Заняття розробленого тренінгу детальніше представлені в Додатку Е.

Одним із найпотужніших механізмів розвитку лідерства в ІТ є свідомо сплановані робочі задачі, які поступово виводять фахівця за межі зони технічного комфорту. Замість того щоб доручати досвідченому розробнику чи архітектору лише задачі, що відповідають його поточному рівню експертизи, доцільно делегувати проекти, які вимагають координації кількох команд, узгодження інтересів стейкхолдерів, прийняття рішень із обмеженою інформацією та відповідальності за результат, що виходить за рамки власного коду. Така практика, відома як «розтягуючі завдання», дозволяє лідерству проявлятися не в теоретичних кейсах, а в реальних ситуаціях, коли технічний спеціаліст змушений перейти від позиції «я роблю» до позиції «я забезпечую, щоб це було зроблено». Поступове нарощування складності – від ведення невеликого стріма роботи до повноцінного продукту чи напрямку – створює природний градієнт, у якому людина вчиться брати на себе відповідальність, формувати бачення та вибудовувати довіру без штучного відриву від повсякденної роботи.

Наставництво в ІТ-середовищі набуває особливої ваги саме через специфіку професії, де значна частина знань є неявною, а кар'єрні

траєкторії рідко бувають лінійними. Наставник, який сам пройшов шлях від інженера до лідера, здатний не лише передавати технічні практики, а й демонструвати, як саме приймаються складні рішення, як вибудовуються відносини з різними типами особистостей, як зберігається холодна голова під час інцидентів. Особливо ефективним є зворотне наставництво, коли молодший за досвідом фахівець ділиться з більш досвідченим колегою актуальними тенденціями, новими підходами чи навіть культурою “молодшого” покоління. Такий обмін руйнує ієрархічні бар’єри та формує в обох сторін розуміння лідерства як взаємного впливу, а не одностороннього авторитету.

Коучинг, на відміну від наставництва, фокусується не на передачі досвіду, а на розкритті внутрішнього потенціалу самої людини. У контексті ІТ це особливо важливо, оскільки багато технічних спеціалістів мають глибоко вкорінену ідентичність «того, хто розв’язує задачі сам», і перехід до лідерської ролі часто супроводжується внутрішнім опором. Коуч допомагає усвідомити цей опір, переосмислити власну роль і сформувати нову ідентичність, у якій успіх команди стає важливішим за індивідуальну досконалість коду. Регулярні коучингові сесії, особливо в періоди переходу на нову роль чи після значних проєктних невдач, дозволяють лідеру-початківцю не «залипати» в самобичуванні чи захисних механізмах, а свідомо працювати над власними патернами поведінки.

Особливе місце в розвитку лідерства займає саморефлексія, яка в ІТ-компаніях часто недооцінюється через культ швидкості та орієнтацію на результат. Проте саме здатність зупинитися й чесно подивитися на власні рішення, на те, як вони вплинули на людей, на те, де було комфортно сховатися за технічними аргументами замість того, щоб взяти на себе непопулярне рішення, відрізняє зрілого лідера від просто досвідченого фахівця. Практика ведення рефлексивного щоденника, регулярні

ретроспективи не лише проєктні, а й особисті, сесії «уроки, винесені з останнього кварталу» створюють простір, у якому лідерство перестає бути реактивним і стає свідомим вибором.

Теоретичне навчання, хоч і не є основним драйвером, відіграє роль картографа в складному ландшафті лідерства. Читання літератури з організаційної психології, системного мислення, теорії складності чи навіть філософії дозволяє ІТ-лідеру вийти за межі власного досвіду й побачити ширші закономірності. Особливо цінними є тексти, що описують природу влади, динаміку груп, приховані механізми прийняття рішень в організаціях. Така теоретична база створює мову, якою лідер може осмислювати власну практику, і запобігає поверненню до спрощених моделей типу «просто треба бути жорсткішим» чи «просто треба бути добрішим».

Нарешті, найглибші лідерські компетенції часто формуються поза робочим контекстом, у ситуаціях, де немає службових масок і корпоративних очікувань. Волонтерська діяльність, спортивні команди, громадські ініціативи, сімейні виклики, подорожі в умовах невизначеності – усі ці контексти ставлять людину в позицію, коли потрібно вести за собою без формального авторитету, без КРІ і без можливості сховатися за технічною експертизою. Саме тут найяскравіше проявляється здатність надихати, домовлятися, брати відповідальність за інших і залишатися собою в ситуації тиску. ІТ-фахівець, який організував похід у гори чи очолив батьківський комітет, часто повертається на роботу з принципово іншим розумінням того, що означає бути лідером.

Таким чином, формування лідерських компетенцій в ІТ не може зводитися до епізодичних тренінгів чи разових програм. Воно є цілісним процесом. Лише в синтезі цих елементів технічний спеціаліст поступово перетворюється на лідера, здатного не лише створювати технології, а й формувати майбутнє організацій і команд, які ці технології втілюють.

### **3.3. Рекомендації щодо формування лідерських компетенцій представників сфери ІТ**

У сучасних ІТ-компаніях лідерство давно перестало бути синонімом посади чи формальної влади. Воно перетворилося на набір психологічних компетенцій, які визначають, чи вдасться команді створювати продукт в умовах високої невизначеності, швидких змін і постійного стресу. Для менеджерів середньої ланки та молодих спеціалістів, які прагнуть перейти від ролі виконавця до ролі лідера, найважливішим завданням стає свідомою робота над собою як над психологічним інструментом впливу.

Першим і найглибшим рівнем розвитку є формування зрілого саморефлексивного «Я». Лідер в ІТ-середовищі щодня стикається з ситуаціями, коли його емоційна реакція може або зруйнувати довіру команди, або навпаки – зміцнити її. Тому здатність точно розрізнати власні емоції, розуміти їхні тригери й усвідомлювати, як вони впливають на поведінку, є базовою компетенцією.

Менеджерам рекомендується регулярно проводити внутрішній «аудит» власного емоційного стану перед важливими зустрічами: що саме я відчуваю зараз – тривогу через дедлайн, роздратування через некомпетентність підлеглого чи страх виглядати некомпетентним самому? Молодим фахівцям, які ще не мають формальної влади, ця практика допомагає уникати імпульсивних реакцій у конфліктних ситуаціях і починати вибудовувати репутацію людини, яка «тримає себе в руках».

Особливо важливим є розрізнення між власною тривогою і тривогою команди. Часто лідер проектує свій страх провалу на підлеглих, підсилюючи загальну напругу. Зріле самоусвідомлення дозволяє «відокремити» власні переживання і не переносити їх на інших.

У ІТ-середовищі, де багато спеціалістів мають яскраво виражену інтровертність і високу чутливість до критики, традиційні мотиваційні техніки («ти маєш», «зроби або звільняйся») працюють вкрай погано. Тут лідерство реалізується через здатність створювати психологічну безпеку – стан, за якого людина не боїться виглядати некомпетентною, пропонувати «дурні» ідеї чи визнавати помилки.

Для менеджерів це означає перехід від оцінного стилю спілкування («це погане рішення») до дослідницького («що саме тебе турбує в цьому рішенні?», «які ризики ти бачиш?»). Молоді фахівці, які хочуть стати неформальними лідерами, можуть починати з активного слухання: ставити уточнювальні запитання, перефразовувати сказане колегою, демонструвати щирий інтерес до його думки. Така поведінка поступово формує образ людини, з якою комфортно ділитися ідеями.

ІТ-проекти за своєю природою рідко мають чіткий фінал і передбачуваний шлях. Лідер тут виконує функцію «контейнера» для тривоги всієї команди. Коли дедлайни горять, вимоги змінюються, а замовник нервує, саме лідер має залишатися тією людиною, яка не панікує і не починає шукати винних.

Розвиток цієї компетенції вимагає свідомої роботи з власною потребою в контролі. Багато технічних спеціалістів, які стають менеджерами, підсвідомо намагаються повернути відчуття контролю через мікроменеджмент. Це дає ілюзію безпеки, але руйнує автономію команди. Зрілий лідер навчається жити з відчуттям «я не знаю, як саме ми це зробимо, але ми точно це зробимо». Ця позиція передається команді і парадоксальним чином знижує загальний рівень стресу.

Більшість конфліктів в ІТ-командах виникають не через технічні розбіжності, а через уникання складних емоційних тем. Лідерські компетенції тут проявляються в умінні ініціювати і проводити розмови,

які більшість людей намагаються відкласти («ти підводиш команду», «твоя поведінка демотивує інших», «я відчуваю, що ти саботуєш процес»).

Молодим фахівцям корисно починати з малих кроків: замість накопичувати образу через постійні запізнення колеги на стендапи, відразу м'яко, але прямо піднімати цю тему. Менеджерам потрібна вища майстерність – здатність говорити про болючі речі так, щоб людина не закривалася, а відкривалася. Це досягається через поєднання емпатії («я розумію, що тобі зараз важко») і прямої мови («і водночас твоя поведінка створює проблеми для всієї команди»).

Однією з найпоширеніших помилок молодих лідерів в ІТ є спроба копіювати стилі відомих їм лідерів. Це призводить до внутрішнього розколу: людина грає роль, яка суперечить її природним нахилам. Справжнє лідерство починається тоді, коли людина знаходить спосіб бути собою, але в розширеній, більш зрілій версії.

Для інтровертів це може бути «тихе лідерство» – через глибокі one-on-one розмови, письмові роздуми, створення простору для інших. Для екстравертів – через енергійне залучення, харизму і здатність надихати великі групи. Головне – прийняти свої природні обмеження і перетворити їх на сильні сторони.

Кожен лідер має набір якостей, які він вважає неприйнятними в собі – агресію, страх, залежність від схвалення, потребу контролювати. Ці «тіньові» аспекти не зникають, але можуть бути інтегровані. Наприклад, лідер, який боїться власної агресії і тому уникає конфліктів, поступово вчиться проявляти її конструктивно – як здатність захищати свою команду чи відстоювати важливі рішення.

Така робота вимагає регулярної рефлексії: що саме мене найбільше дратує в інших? Часто це є відображенням тих якостей, які ми не приймаємо в собі. Усвідомлення цього парадоксу дозволяє лідеру стати більш цілісним і, як наслідок, більш переконливим для інших.

Отже, розвиток лідерських компетенцій в ІТ-середовищі – це насамперед глибока психологічна робота над собою. Технічні знання з часом застарівають, а здатність створювати психологічно безпечний простір, утримувати напругу невизначеності, вести складні розмови і залишатися автентичним – лише загартовується з досвідом. Лідер в ІТ-компанії – це не той, хто знає всі відповіді, а той, хто здатний бути з командою в моменті, коли відповідей немає, і при цьому не втрачати ні себе, ні інших.

### **Висновки до розділу 3**

Проведене емпіричне дослідження виявило системну картину, яка дозволяє зрозуміти, чому в сучасному українському ІТ-секторі лідерський потенціал часто залишається нереалізованим або реалізується повільно, навіть за наявності високого інтелектуального капіталу.

Отримані результати свідчать про системну проблему: в українському ІТ-секторі склалася культура, яка ефективно розвиває технічні навички, але активно пригнічує більшість психологічних передумов лідерства. Поки домінують реактивне управління, мікромеджмент, страх за помилки та розмита відповідальність – лідерські компетенції залишатимуться на низькому чи середньому рівні навіть у талановитих фахівців. Саме тому виникає потреба в спеціально структурованому психологічному тренінгу, орієнтованому виключно на ІТ-фахівців, які вже мають або прагнуть зайняти лідерські позиції

Метою тренінгу є формування цілісного лідерського самоусвідомлення та розвиток ключових психологічних компетенцій, які дозволяють ІТ-фахівцю перейти від ролі висококваліфікованого виконавця до ролі лідера, здатного створювати та утримувати ефективні команди, генерувати бачення продукту й впливати на стратегічний розвиток організації.

Очікувані результати. Після завершення тренінгу учасники:

- усвідомлюють власний лідерський потенціал і перестають протиставляти «бути технічним спеціалістом» і «бути лідером»;
- володіють інструментами впливу в горизонтальних і матричних структурах, характерних для ІТ-компаній;
- здатні надавати й отримувати зворотний зв'язок без руйнування довіри в технічних командах;
- мають чітке особисте лідерське бачення та конкретний план його втілення;
- демонструють вищий рівень емоційної стійкості в ситуаціях невизначеності та швидких змін;
- готові брати на себе лідерську роль навіть за відсутності формальних повноважень.

## ВИСНОВКИ

Лідерські якості особистості визначаються як комплексні особистісні утворення, що зумовлюють відносно стабільну лідерську поведінку по відношенню до себе і навколишнього середовища. Розвиток цих якостей актуалізується у процесі групової діяльності і потребує фасилітативного супроводу, який враховує індивідуально-психологічні особливості особистості.

Лідерські компетенції в сфері інформаційних технологій являють собою унікальний синтез глибокої технічної культури, виняткового емоційного інтелекту, системного мислення та трансформаційної енергії. Їхня сутність полягає не в управлінні людьми як ресурсом, а в створенні умов, за яких талановиті фахівці можуть повною мірою розкрити свій потенціал у середовищі постійної невизначеності та швидких змін. Саме тому ефективний ІТ-лідер – це водночас і висококласний інженер мислення, і тонкий психолог, і архітектор складних соціотехнічних систем, і візіонер, здатний вести за собою в умовах, коли майбутнє принципово непередбачуване.

Розвиток лідерських компетенцій у сфері ІТ є глибоко психологічним процесом, що вимагає створення середовища, в якому технічна експертиза поступово доповнюється усвідомленням власного впливу на інших, емоційною зрілістю, толерантністю до невизначеності та готовністю брати відповідальність за спільний результат. Лише за наявності цих умов потенціал технічного фахівця може трансформуватися в стійке та ефективне лідерство, адаптоване до унікальних викликів інформаційних технологій.

Емпіричне дослідження психологічних аспектів розвитку лідерських компетенцій у сфері ІТ проводилося в жовтні 2025 року в режимі онлайн.

У дослідженні взяли участь 80 менеджерів та молодих фахівців ІТ-компаній.

Обраний комплекс методик дозволяє охопити всі основні компоненти структури лідерських якостей: мотиваційний (методика Елерса), емоційно-вольовий (шкала самоефективності Шварцера та Єрусалема), комунікативно-організаційний (опитувальник Шнайдера), особистісний (семантичний диференціал Осгуда) та когнітивний у поєднанні з мотиваційним і комунікативним (авторська методика ПЛК-ІТ). Кожен із цих інструментів не лише вимірює окрему складову лідерського потенціалу, а й розкриває її у специфічному контексті діяльності менеджерів ІТ-компаній, що забезпечує багатовимірну оцінку та підвищує надійність дослідження.

У висновках щодо результатів дослідження за допомогою методики «Профіль лідерських компетенцій ІТ-фахівця» можна констатувати, що серед учасників домінують показники середнього рівня за шкалами «Стратегічне мислення» та «Залученість у розвиток продукту», що свідчить про наявність солідної бази для щоденної роботи, але з обмеженою глибиною для стратегічного прориву. Водночас, за шкалою «Переговорні навички» переважають показники низького рівня, що вказує на системну вразливість у комунікативній сфері, типову для технічно орієнтованих ІТ-фахівців.

Загалом, інтегральна оцінка демонструє перевагу середнього рівня лідерських компетенцій, з незначним відставанням низького рівня, що пояснюється специфікою ІТ-середовища: швидким фокусом на технічних навичках під час навчання та кар'єрного зростання, де м'які компетенції, такі як переговори чи стратегічне бачення, часто ігноруються на користь кодингу та інструментів. Ця тенденція може бути зумовлена культурними особливостями ІТ-компаній, де пріоритет віддається швидким результатам, а не довгостроковому лідерству, а також обмеженим

можливостями для практики комунікації в ізольованих розробницьких командах.

Результати дослідження за методикою діагностики мотивації до успіху (Т. Елерс) дозволяють відзначити, що серед учасників домінують показники середнього та низького рівнів мотивації до успіху, які разом становлять більше половини вибірки, тоді як високі та критичні рівні є менш поширеними. Така структура мотиваційного профілю зумовлена специфікою ІТ-галузі, де високі навантаження, постійні дедлайни та нестабільність проєктів провокують хронічний стрес і вигорання, що послаблює внутрішній драйв до досягнень. Крім того, корпоративна культура, орієнтована на короткострокові КРІ та конкуренцію, часто ігнорує індивідуальні потреби в розвитку, призводячи до демотивації середнього та низького шарів працівників. Цей розподіл сигналізує про необхідність впровадження програм підтримки мотивації, таких як коучинг чи гнучкі моделі роботи, для посилення високих рівнів і мінімізації низьких, що в підсумку сприятиме загальному успіху компанії.

За підсумками використання методики «Шкала самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема» необхідно наголосити, що серед учасників домінують показники нижчої за середню та низької самоефективності, що разом становить половину вибірки, тоді як вищій, середній рівні представлені менше. Ця домінація нижчих показників пояснюється специфікою ІТ-сфери, де молоді фахівці та менеджери стикаються з інтенсивним тиском: швидкими змінами технологій, жорсткими дедлайнами, високою конкуренцією на глобальному ринку та частим вигоранням через віддалену роботу. У таких умовах накопичується хронічний стрес, який підважує віру в себе, особливо серед новачків без достатнього менторства. Крім того, культурні фактори в українському ІТ-секторі, як-от обмежений доступ до психологічної підтримки та фокус на

продуктивності за будь-яку ціну, посилюють цю тенденцію, перетворюючи потенційно сильних професіоналів на вразливих до невдач.

У висновках щодо результатів дослідження за методикою «Тест-опитувальник комунікативного контролю М. Шнайдера» необхідно відзначити, що серед учасників домінують показники середнього комунікативного контролю, які охоплюють половину вибірки. Ця домінуюча тенденція є логічним наслідком професійного контексту ІТ-компаній, де робота вимагає як креативної свободи, так і дисциплінованої взаємодії в мультидисциплінарних командах. Середній рівень контролю дозволяє фахівцям поєднувати щирість, необхідну для генерації інновацій, з адаптивністю, що запобігає конфліктам у швидкозмінному середовищі. Такий баланс формується під впливом корпоративної культури ІТ-сектору, де тренінги з комунікації культивують стриману безпосередність, роблячи її нормою. Водночас наявність менших груп з високим та низьким контролем збагачує команду різноманітністю стилів, сприяючи комплексному підходу до проектів.

Отримані результати за методикою «Особистісний семантичний диференціал» Ч. Осгуда свідчать про те, що серед менеджерів та молодих фахівців ІТ-компаній, які взяли участь у дослідженні, домінують показники середнього та низького рівня за всіма трьома вимірними характеристиками. Такий розподіл, найімовірніше, зумовлений специфікою професійного середовища ІТ-галузі: високим рівнем невизначеності, постійними дедлайнами, синдромом професійного вигорання, тривалою роботою в умовах багатозадачності та хронічного стресу, а також культурою «перепрацювання», яка призводить до виснаження енергетичних ресурсів та зниження самооцінки. Низькі показники активності та сили волі можуть також відображати поширену в ІТ-середовищі проблему прокрастинації, перфекціонізму та страху помилки, що паралізує ініціативу й знижує відчуття внутрішньої стійкості.

Проведене емпіричне дослідження виявило системну картину, яка дозволяє зрозуміти, чому в сучасному українському ІТ-секторі лідерський потенціал часто залишається нереалізованим або реалізується повільно, навіть за наявності високого інтелектуального капіталу.

Отримані результати свідчать про системну проблему: в українському ІТ-секторі склалася культура, яка ефективно розвиває технічні навички, але активно пригнічує більшість психологічних передумов лідерства. Поки домінують реактивне управління, мікромеджмент, покарання за помилки та розмита відповідальність – лідерські компетенції залишатимуться на низькому чи середньому рівні навіть у талановитих фахівців. Саме тому виникає потреба в спеціально структурованому психологічному тренінгу, орієнтованому виключно на ІТ-фахівців, які вже мають або прагнуть зайняти лідерські позиції

Метою тренінгу є формування цілісного лідерського самоусвідомлення та розвиток ключових психологічних компетенцій, які дозволяють ІТ-фахівцю перейти від ролі висококваліфікованого виконавця до ролі лідера, здатного створювати та утримувати ефективні команди, генерувати бачення продукту й впливати на стратегічний розвиток організації.

Очікувані результати. Після завершення тренінгу учасники:

- усвідомлюють власний лідерський потенціал і перестають протиставляти «бути технічним спеціалістом» і «бути лідером»;
- володіють інструментами впливу в горизонтальних і матричних структурах, характерних для ІТ-компаній;
- здатні надавати й отримувати зворотний зв'язок без руйнування довіри в технічних командах;
- мають чітке особисте лідерське бачення та конкретний план його втілення;

- демонструють вищий рівень емоційної стійкості в ситуаціях невизначеності та швидких змін;
- готові брати на себе лідерську роль навіть за відсутності формальних повноважень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров Ю. В. Психологічні аспекти лідерства. *Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій*: Матеріали наук. конф. (м. Харків, 21–22 Верес. 2017 р.). Харків: НТУ «ХП», 2017. С. 152–154.
2. Базака Р. В. Гендерне лідерство: порівняльний аналіз стилів та підходів до керівництва чоловіків та жінок. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 98–105.
3. Білорус О.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. К. : Тов. "Знання", 1992. 244 с.
4. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
5. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
6. Весельська А. Л. Гендерний аспект лідерства: теоретичний аналіз. *Наука і освіта*. 2014. № 5 (122). С. 19–24
7. Вільчинська І.Ю. Деякі аспекти управління мотивацією в політичному менеджменті. *Вісник Державної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. Київ : Міленіум, 2008. № 4. С. 126- 130.
8. Вірна Ж.П. Координація особистісно-нормативних змін ціннісних орієнтацій в діапазоні професійної адаптації особистості. *Психологія особистості* : науковий журнал. 2015. № 1(6). С. 161-172.
9. Вірна Ж.П. Психологія успішного функціонування фахівця. *Когнітивні та емоційно-поведінкові фактори повноцінного функціонування людини: культурно-історичний підхід* : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. Харків, 2013. С. 236–238.

10. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
11. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / За ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472 с.
12. Гальцева Т.О. Види самоефективності особистості: їх характеристика та дослідження. *Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту* : серія Психологічні науки. 2015. Вип. 4. С. 110-114.
13. Гармаш С. А. Лідерські якості особистості керівника як запорука успіху. *Управління інноваційними проектами та об'єктами інтелектуальної власності*. 2009. С. 37–44.
14. Голоवेशко Б. Р. Про деякі проблеми розвитку лідерських якостей у студентів вищих навчальних закладів. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*. 2012. № 32. С. 89–96.
15. Городняк І.В. Вивчення успіху крізь призму досвіду індивіда. *Вісник Одеськ. нац. ун-ту* ; серія «Психологічні науки». 2008. Т. 13. Вип. 5. С. 290-294.
16. Гринчук О. І., Ханецька Т. І. Вплив гендерних стереотипів на кар'єрний розвиток молоді. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2024. Вип. 1. С. 41-51.
17. Гоулман Д., Маккі Е., Бояціс Р. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. В. Глінка. Київ : Наш формат, 2019. 288 с.
18. Губіна А.М. Простір мотиваційного успіху у професійному самовизначенні особистості. *Актуальні проблеми психології*: [зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка АПН України]. Т. XV, част.1. Київ, 2008. С. 213-218.

19. Данилевич Н.С. Особливості мотивації працівників банку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 80-85.
20. Дербеньова А.Г. Усе про мотивацію. Харків: Вид. Група «Основа», 2012. 207 с.
21. Євченко І. Теоретичний аналіз проблеми самоствердження особистості. *Вісник КНТЕУ*. № 4. 2012. С. 112-120.
22. Єрохін С.А. Концепція професійної мотивації студентів як фактору конкурентності на ринку праці. *Науковий юридичний журнал*. № 1(1). Част. II. Хмельницький: Вид-во Нац. академії Держ. прикордонної служби України ім. Б. Хмельницького, 2011. С. 20-27.
23. Єрмолаєва Т. В., Шваб К. В. Гендерні стереотипи у сучасному українському суспільстві. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля*. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2017. № 1 (13). С. 92-96.
24. Карковська В. Я. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 5. С. 98-102.
25. Климчук В.О. Феномени розвитку внутрішньої мотивації. *Соціальна психологія*. 2008. № 6 (32). С. 70-77.
26. Козак О. В. Особистість лідера в сучасному психологічному дискурсі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 1. С. 136-142.
27. Кокур О.М. Життєве і професійне самоздійснення як предмет дослідження сучасної психології. *Практична психологія та соціальна робота*. 2013. № 9. С. 1-5.
28. Кокур О.М. Професійне самоздійснення особистості: змістовні та емпіричні аспекти. *Особистість у сучасному світі* : матеріали III Всеукр. психол. конгресу з міжнародною участю. Київ : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2014. С. 394-398.

29. Колосович О.С. Психологічні особливості виникнення та функціонування лідерства у професійній сфері. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія психологічна. Львів : ЛьвДУВС, 2012. Випуск 2(1). С. 391–400.

30. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : навч. посібн. К. : Вид-во КНЕУ, 1998. 188 с.

31. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с

32. Кормич Л. І. Гендерний аспект феномену політичного лідерства: теоретичні засади. *Актуальні проблеми політики*. 2014. Вип. 52. С. 19–26.

33. Кревська О.О. Мотиваційна детермінація професійної самоефективності особистості. *Психологічні перспективи*. 2017. № 30. С. 86-95.

34. Кузьмін А.А. Психологічні аспекти лідерства в гендерному вимірі. *Актуальні задачі сучасних технологій*. Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Тернопіль, 27–28 листопада. 2019. С. 132–133.

35. Ліпінська Н.Ф. Самоефективність особистості як психологічна проблема. *Вісник Одеського нац. ун-та ім. І.І. Мечнікова* ; Психологія. 2014. Т. 19. Вип. 4 (34). С. 53-59.

36. Магдюк Л. Гендерні стереотипи. Вплив гендерних стереотипів на представлення жінок і чоловіків на ринку праці. *Маркетинг в Україні*. 2011. № 5-6. С. 7-10.

37. Медіна Т., Назарова В. Гендерні стереотипи та їх вплив на професійну діяльність в Україні. *Релігія та соціум*. 2015. № 1-2 (17-18). С. 127-133.

38. Мітлош А. В. Психологічні особливості творчої діяльності лідера. *Актуальні проблеми психології: Проблеми психології творчості та*

*обдарованості*: зб. наук. пр. / за ред. В. О. Моляко. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2007. С. 137-142.

39. Нестуля С. І. Ціннісні аспекти сучасних концепцій лідерства. *Вища освіта України*. 2017. № 2. Дод. 1. Вип. «Університет і лідерство». С. 93–96.

40. Пацалюк Н. М. Профілактика та подолання труднощів соціальної адаптації: тренінгова програма. Вінниця, 2018. 85 с.

41. Петрова Л. Г. Оптимізація рівня задоволеності професійною діяльністю за допомогою психологічного тренінгу особистісно-професійного розвитку. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. Серія «Психологія». № 1121. Харків, 2014. С.76-80.

42. Підбуцька Н. В. Теоретичний аспект вивчення гендерних особливостей уявлень про лідерство студентської молоді. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти* : зб. наукових праць ; ред. Л. Л. Товажнянський, О. Г. Романовський. Харків : НТУ "ХП", 2015. Вип. 44 (48). С. 62– 72.

43. Пророк М. В. Лідерські якості як важливий фактор успішності професійної діяльності фахівців соціономічних професій. *Психологічний часопис*. 2015. № 1 (1). С. 79–85.

44. Проскурка Н. М. Професійна кар'єра як один із аспектів професійного розвитку особистості. *Вісник Національного авіаційного університету: збірник наукових праць*. Серія: Педагогіка, Психологія. 2009. Вип. № 2. С. 28-31.

45. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. С. 232–235.

46. Радчук Г., Козак О. Теорії лідерства в сучасному психологічному дискурсі. *Збірник наукових праць ЛОГОС*. 2020. С. 109-112.

47. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 3. С. 141–148.

48. Сахарук І.С. Позитивні дії як умова забезпечення рівності можливостей у сфері праці. *Сучасні виклики українського права в контексті європейської інтеграції* : тези доповідей учасників постійно діючого наукового семінару. 2016. С. 83–88.

49. Сингаївська І. В. Аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення проблеми професійної успішності. *Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014. Вип. 41. С. 168 – 176.

50. Скрипченко О.В. Психолого-педагогічні основи навчання: Навчальний посібник для викладачів психології і педагогіки, аспірантів, студентів педагогічних та курсантів військових навчальних закладів. Київ: Український Центр духовної культури, 2008. 420 с.

51. Слюсаренко О. О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: «Педагогіка. соціальна робота». 2016. Вип. 2 (39). С. 244-246.

52. Степанова Е. Р. Особливості побудови жіночої та чоловічої кар'єри: мотиви, перешкоди, перспективи кар'єрного просування. *Інфраструктура ринку: електронний фаховий наук.-практ. журнал*. 2017. Вип. 3. С. 128–131.

53. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І. Бузько, О. Вартанова, Г. Надьон та ін. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. С. 272–279.

54. Ткалич М.Г. Психологія гендерної взаємодії персоналу організацій. Київ-Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 315 с.

55. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.

56. Усанова Л.А. Гендерні стереотипи та проблеми лідерства. *Філософські обрії*. 2015. № 33. С. 98–106.

57. Фугело О. М. Індикатор фахової активності та його вплив на задоволеність професійною діяльністю. *Збірник наукових праць*. № 35. Частина II. Хмельницький: Видавництво Національної академії Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького, 2015. С. 139 – 147.

58. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.

59. Хомуленко Т.Б. Губристична мотивація як чинник прагнення до успіху: віковий аспект: монографія. Харків : ХНПУ, 2012. 222 с.

60. Циганчук Т. В. Динаміка переживання стресу студентами: індивідуальнопсихологічні характеристики. *Актуальні проблеми психології*: зб. наук. пр. К., 2010. Т. X. Вип. 16. С. 564–574.

61. Циганчук Т. В. До проблеми дослідження психоемоційних стресових станів юнацтва в процесі навчання. *Проблеми загальної та педагогічної психології*: зб. наук. пр. К., 2007. Т. IX. Ч. 4. С. 399–404.

62. Циганчук Т. В. Підвищення стресостійкості у студентів ВНЗ. *Практична психологія та соціальна робота*. К., 2010. № 8. С. 18- 30.

63. Чанцева-Коваленко О. М. Психологічні особливості формування позитивної моделі сімейного життя у студентів вищих навчальних закладів. *Освіта, наука та виробництво: розвиток та перспективи* : матеріали І наук.-метод. конф., (Шостка, 28 квіт. 2015 р.). Суми : Сумський держ. ун-т, 2015. С. 194–196.

64. Шевченко О. Т. Психологія кризових станів: навч. посібник. К.: Здоров'я, 2005. 120 с.
65. Adair J. *Develop Your Leadership Skills*. Kogan Page Publishers, 2007. 89 p.
66. Amoretti G. Leader and Leadership from a psychological perspective. *Geopolitical Social Security and Freedom Journal*. 2022. Vol. 5(1). P. 99-106
67. Appelbaum S. Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories *Leadership & Organization Development Journal*. 2003. P. 43-51.
68. Bass B., Stogdill R. *Theory, research, and managerial*. 1981. URL: <http://pdfs.semanticscholar.org> (дата звернення: 27.07.2025)
69. Haan N. *Coping and defending*. N.Y., 2017. 241p.
70. Hellerstein D. How can I become resilient. *Heal Your Brain*. URL: <http://www.psychologyto-day.com/blog/heal-your-brain/201108/how-can-I-become-resilient>
71. Henderson N. Havens of Resilience. *Educational Leadership*. 2013. Vol. 71. № 1. P. 22-27.
72. Hernez-Broome G., Hughes R.L. Leadership development: Past, present, and future. *Human Resource Planning*. 2004. 27(1). P. 24–32.
73. Holling C. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematic*. 1973. № 4. P. 1-23.
74. Kidd J. *Understanding career counseling: theory, research and practice* London, 2006.
75. LaMontagne L. Effects of relaxation on anxiety in children: Implications for coping with stress. *Nursing Research*. 1985. № 34. P. 289-292.
76. Lazarus R. S. *Psychological stress and the coping process*. N.Y.: McGraw-Hill, 2016. 257 p.

77. Lazarus R. S. From psychological stress to the emotions: A history of changing gutlooks. *Annual Review of Psychology*. 2016. Vol. 44. P. 1–21.

78. Legate N., Ryan R., Weinstein N. Is coming out always a «good thing»? Exploring the relations of autonomy support, wellness for lesbian, gay, and bisexual individuals. *Social Psychological and Personality Science*. 2012. № 3. P. 145-152.

79. Maddi S.R. On hardiness and other pathways to resilience. *American Psychologist*. 2005. V. 60. № 3. P. 261-262.

80. Mango E. Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*. 2018. 7. P. 57–88.

81. Maslow A.H. Self-actualizing people: A study of psychological health. *Personality symposia*. New York: Gruñe & Stratton, 2016. P.11–34.

82. Masten A. Resilience in children threatened by extreme adversity : frameworks for research, practice, and translational synergy. *Developmental Psychopathology*. 2011. № 23. P. 493-506.

83. Miller E.D. Reconceptualizing the role of resiliency in coping and treatment. *Journal of loss and trauma*. 2003. №8. P. 239-246.

84. Neenan M. Developing resilience: a cognitive behavioral approach. Kent, 2009.

85. Richardson G. The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of clinical Psychology*. 2002. Vol. 58 (3). P. 307-321.

86. Rutter M. Resilience in the face of adversity. *British Journ. of Psychiatry*. 1985. V. 147. P. 598-611.

87. Scouller J. The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill. Oxford : Management Books, 2000.

88. Stevens R., Phil R. Learning to cope with school: A study of the effects of a coping skill training program with test vulnerable 7th grade students. *Cognitive Therapy and Research*. 1983. № 7. P. 155-158.

89. Ungar M. The study of youth resilience across cultures: Lessons from a pilot study of measurement development. *Research in Human Development*. 2008. V. 5 (3). P. 166-180.

90. Watt W. Facilitative social change leadership theory: 10 recommendations toward effective leadership. *Journal of Leadership Education*. 2009. 8 (2). P. 50–71.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ МОТИВАЦІЇ ДО УСПІХУ

(автор – Т. Елерс)

Інструкція: Перед вами твердження, які стосуються вашої поведінки в повсякденному житті. Якщо ви вважаєте, що воно відповідає вашій поведінці або схильностям – відповідайте «так». Якщо не відповідає – «ні».

#### *Опитувальник (41 твердження)*

1. Зазвичай я охоче берусь за важкі справи.
2. Я ретельно готуюся до важливих справ.
3. Я віддаю перевагу середнім за трудністю завданням, а не дуже легким і не дуже важким.
4. Я схильний уникати труднощів.
5. Успіх у справах часто залежить від удачі.
6. Я ставлю перед собою цілі, яких прагну досягти.
7. Коли я виконую завдання, намагаюся зробити його якомога краще.
8. Я вірю, що результат справи залежить від моїх зусиль.
9. Мені важко змусити себе виконувати неприємне завдання.
10. Якщо завдання нецікаве, я все одно намагаюся виконати його добре.
11. Я прагну завершити розпочате, навіть якщо воно важке.
12. Якщо я не досягаю успіху, я намагаюся знайти причину.
13. Коли справа не вдається, я легко відмовляюся від неї.
14. У моїх невдачах винні обставини, а не я.

15. Якщо я доб'юся успіху, це заслуга насамперед моїх здібностей і старання.
16. Я завжди прагну досягти кращих результатів, ніж раніше.
17. Мені важливо, щоб інші цінували результати моєї роботи.
18. Я люблю змагання, суперництво.
19. Коли я працюю, для мене важливий сам процес, а не лише результат.
20. Я прагну виконувати завдання краще, ніж інші.
21. У невдачах я схильний звинувачувати себе.
22. Я рідко обмірковую, чому мені вдалося або не вдалося виконати завдання.
23. Я часто замислююся, як би можна було виконати роботу краще.
24. Я вірю, що успіх справи залежить від мене, а не від випадку.
25. Якщо я втрачаю успіх, то намагаюся відновити його.
26. Коли я працюю, я намагаюся зосередитись і не відволікатися.
27. Якщо в мене не виходить виконати завдання, я намагаюся спробувати інший спосіб.
28. Я прагну виконувати роботу краще, ніж інші.
29. Успіх важливий для мене більше, ніж уникнення невдач.
30. Я часто сумніваюся у своїх силах.
31. Мені подобається перевіряти себе в нових, важких ситуаціях.
32. Я люблю братися за нові справи.
33. Якщо я досяг мети, я ставлю перед собою нові, складніші завдання.
34. Якщо я стикаюся з невдачею, то це знижує мою активність.
35. Я здатен працювати довго, щоб досягти результату.
36. Для мене важливі досягнення в роботі.
37. Успіх приносить мені більше радості, ніж уникнення невдач.
38. Я докладаю більше зусиль, якщо завдання складне.
39. Я наполегливо йду до мети, навіть коли виникають перешкоди.
40. Я уникаю ситуацій, де можна зазнати невдачі.

41. Мені приємніше досягти успіху, ніж уникнути невдачі.

### ***Ключ до обробки результатів***

- За кожну відповідь «так», яка збігається з ключем, нараховується 1 бал.
- Питання, що враховуються як позитивні відповіді: 1, 2, 3, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 41.
- Для тверджень, де ознакою є «ні» (тобто уникання труднощів чи занижена мотивація), навпаки: 4, 5, 9, 13, 14, 22, 30, 34, 40.

### ***Інтерпретація результатів***

- 32–41 бал – дуже висока мотивація до успіху. Людина орієнтована на досягнення, готова працювати в складних умовах, прагне лідерства.
- 22–31 бал – середній рівень мотивації. Досягнення важливі, але може бути коливання між прагненням до успіху та уникненням невдач.
- 12–21 бал – низький рівень мотивації до успіху. Людина менш орієнтована на результат, схильна уникати труднощів, залежати від обставин.
- менше 12 балів – дуже низька мотивація. Переважає орієнтація на уникнення невдач, низька відповідальність, зовнішній локус контролю.

## Додаток Б

**Методика “Шкала самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема”**

Інструкція: Прочитайте, будь ласка, кожне твердження та вкажіть в реєстраційному бланку одну найбільш слушну відповідь стосовно ефективності Вашої діяльності (позначивши знаком “+” відповідну клітину).

№ з/п	Твердження	Абсолютно невірно	Скоріш невірно	Скоріш вірно	Абсолютно вірно
1	Якщо я добре постараюсь, то завжди знайду вирішення навіть складних проблем				
2	Якщо мені щось заважає, то я все ж знаходжу шляхи досягнення своєї мети				
3	Мені достатньо легко досягати своїх цілей				
4	В несподіваних ситуаціях я завжди знаю, як поводитись				
5	Я вірю, що можу упоратися з непередбаченими труднощами				
6	Якщо я докладу достатньо зусиль, то зможу упоратися з більшістю проблем				
7	Я готовий(а) до будь-яких труднощів, оскільки покладаюся на власні здібності				
8	Якщо переді мною постає якась проблема, то я звичайно знаходжу кілька варіантів її вирішення				
9	Я можу щось вигадати навіть у безвихідній, на перший погляд, ситуації				
10	Я звичайно здатен(а) тримати ситуацію під контролем				

**Обробка результатів**

Позначення респондентом клітини “абсолютно невірно” дає 1 бал; “скоріш невірно” дає 2 бали; “скоріш вірно” – 3 бали; “абсолютно вірно” – 4 бали. Отримання підсумкового результату здійснюється шляхом складання балів за всіма 10-ма твердженнями.

Отримані результати інтерпретуються таким чином:

36-40 балів – висока самоефективність;

30-35 балів – вища за середню;

25-29 балів – середня;

20-24 бали – нижча за середню;

19 і менше балів – низька.

**Додаток В****ТЕСТ-ОПИТУВАЛЬНИК КОМУНІКАТИВНОГО КОНТРОЛЮ М.  
ШНАЙДЕРА**

Інструкція: Уважно прочитайте 10 висловлювань, що відбивають реакції на деякі ситуації спілкування. Кожне з них оцініть як вірне (в) або невірне (н) стосовно до себе, поставивши поруч з кожним пунктом відповідну букву .

**Висловлювання:**

1. Мені здається важким наслідувати інших людей.
2. Я зміг би зваляти дурня, щоб привернути увагу оточуючих.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що мої переживання більш глибокі, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з іншими людьми я зазвичай веду себе по-різному.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому щиро переконаний.
8. Щоб досягти успіху в справах і в стосунках з людьми, я часто буваю саме таким, яким мене очікують бачити.
9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких не виношу.
10. Я не завжди такий, яким здаюся.

**Обробка результатів і інтерпретація**

По 1 балу нараховується за відповідь «н» на питання 1,5, 7 і за відповідь «в» на всі інші питання.

0-3 бала - низький комунікативний контроль; висока імпульсивність у спілкуванні, відкритість, розкутість, поведінка людини мало схильна до змін в залежності від ситуації спілкування і не завжди співвідноситься з поведінкою інших людей.

4-6 балів - середній комунікативний контроль; людина в спілкуванні безпосередня, щиро ставиться до інших, але стриманий в емоційних проявах, співвідносить свої реакції з поведінкою оточуючих його людей.

7-10 балів - високий комунікативний контроль; людина постійно стежить за собою, керує вираженням своїх емоцій.

## МЕТОДИКА “ОСОБИСТІСНИЙ СЕМАНТИЧНИЙ ДИФЕРЕНЦІАЛ” (Ч. ОСГУД)”

Інструкція:

В реєстраційному бланку представлені найпоширеніші якості особистості. Позитивні значення цих якостей позначені знаком “+”, а негативні – “-”. Їх ступінь оцінюється за семибальною шкалою.

Порядок роботи з методикою полягає в наступному:

- 1) вибір знака тієї або іншої якості;
- 2) визначення ступеня її прояву за балами:  
3 – виявляється дуже сильно і дуже часто;  
2 – виражено достатньо помітно і часто зустрічається;  
1 – виявляється іноді і слабо;  
0 – важко сказати, є і те, й інше.

На основі вибраних знаків і ступеня вираженості якості обведіть відповідну цифру в реєстраційному бланку. Пам’ятайте, що позитивні і негативні якості особистості, представлені в бланку, постійно міняються місцями. Тому будьте уважні в своїх оцінках.

О	+	1	Привабливий	3	2	1	0	1	2	3	-	Непривабливий
С	-	2	Слабий	3	2	1	0	1	2	3	+	Сильний
А	+	3	Говіркий	3	2	1	0	1	2	3	-	Мовчазний
О	-	4	Безвідповідальний	3	2	1	0	1	2	3	+	Добросовісний
С	+	5	Упертий	3	2	1	0	1	2	3	-	Поступливий
А	-	6	Замкнутий	3	2	1	0	1	2	3	+	Відкритий
О	+	7	Добрий	3	2	1	0	1	2	3	-	Егоїстичний
С	-	8	Залежний	3	2	1	0	1	2	3	+	Незалежний
А	+	9	Діяльний	3	2	1	0	1	2	3	-	Пасивний
О	-	10	Черствий	3	2	1	0	1	2	3	+	Чуйний
С	+	11	Рішучий	3	2	1	0	1	2	3	-	Нерішучий
А	-	12	Млявий	3	2	1	0	1	2	3	+	Енергійний
О	+	13	Справедливий	3	2	1	0	1	2	3	-	Несправедливий
С	-	14	Розслаблений	3	2	1	0	1	2	3	+	Напружений
А	+	15	Метушливий	3	2	1	0	1	2	3	-	Спокійний
О	-	16	Ворожий	3	2	1	0	1	2	3	+	Доброзичливий
С	+	17	Упевнений	3	2	1	0	1	2	3	-	Невпевнений
А	-	18	Нелюдимий	3	2	1	0	1	2	3	+	Товариський
О	+	19	Чесний	3	2	1	0	1	2	3	-	Нещирий
С	-	20	Несамостійний	3	2	1	0	1	2	3	+	Самостійний
А	+	21	Дратівливий	3	2	1	0	1	2	3	-	Незворушний

### Обробка результатів

Проводиться за допомогою “ключа” - бланка.

Підраховуються значення О (оцінки), С (сили), А (активності). Їх максимальні значення можуть коливатися від +21 до -21.

### Інтерпретація результатів

17-21 – високий рівень;

8-16 – середній рівень;

7 і менше – низький рівень.

Фактор оцінки (О) – свідчить про рівень самоповаги.

Високі значення цього фактора свідчать про те, що респондент сприймає себе як особистість, схильну усвідомлювати себе як носія

позитивних, соціально бажаних характеристик, в певному значенні задоволений собою.

Низькі значення фактору (O) вказують на критичне відношення людини до себе, її незадоволеність власною поведінкою, рівнем досягнень, особливостями особистості, на недостатній рівень прийняття самої себе.

Особливо низькі значення цього фактору при самооцінці свідчать про можливі невротичні або інші проблеми, пов'язані з відчуттям низької цінності своєї особистості. При використанні методики для вимірювання взаємних оцінок фактор (O) інтерпретується як свідчення про рівень привабливості, яким володіє одна людина в сприйнятті іншої. При цьому позитивні (+) значення цього фактору відповідають перевазі, яка надається об'єкту оцінки, негативні (-) – його відкиданню.

Фактор сили (C) в самооцінках свідчить про розвиток вольових сторін особистості, як вони усвідомлюються самим респондентом. Його високі значення говорять про упевненість в собі, незалежність, схильність розраховувати на власні сили у складних ситуаціях. Низькі значення свідчать про недостатній самоконтроль, нездатність дотримуватись прийнятої лінії поведінки, залежність від зовнішніх обставин і оцінок. Особливо низькі оцінки свідчать і вказують на астенизацію і тривожність. У взаємних оцінках фактор (C) виявляє відносини домінування-підкорення, як вони сприймаються суб'єктом оцінки.

Фактор активності (A) в самооцінках інтерпретується як свідчення екстравертованості особистості. Позитивні (+) значення вказують на високу активність, товарицькість, імпульсивність; негативні (-) – на інтровертованість, певну пасивність, спокійні емоційні реакції. У взаємних оцінках відображається сприйняття людьми особистісних особливостей один одного.

## АВТОРСЬКИЙ ОПИТУВАЛЬНИК

### “Профіль лідерських компетенцій ІТ-фахівця”

Вам пропонується серія тверджень, що описують можливі прояви поведінки, мислення та ставлення до роботи. Прочитайте кожне твердження та оцініть, наскільки воно відповідає Вам у повсякденній професійній діяльності.

Виберіть одну з п'яти відповідей:

- |                         |   |               |            |            |
|-------------------------|---|---------------|------------|------------|
| 1                       | – | зовсім        | не         | згоден(на) |
| 2                       | – | скоріше       | не         | згоден(на) |
| 3                       | – | важко сказати | / частково | згоден(на) |
| 4                       | – | скоріше       |            | згоден(на) |
| 5 – повністю згоден(на) |   |               |            |            |

Не існує “правильних” чи “неправильних” відповідей – важливо, щоб Ви відповіли щиро.

#### Твердження

1. Я намагаюся розуміти не лише свою задачу, а й те, як вона впливає на весь продукт/проект.
2. Перед прийняттям рішення я аналізую декілька альтернативних підходів.
3. Мені цікаво бачити взаємозв'язки між різними напрямками роботи команди.
4. Я можу пояснити колегам загальне бачення розвитку продукту/проекту.
5. Я схильний(на) мислити наперед, прогножуючи можливі наслідки рішень.
6. Я вмію масштабувати один ефективний підхід або рішення до рівня загального принципу роботи в команді чи компанії.

7. Під час прийняття рішень я оцінюю не лише поточні вигоди, а й можливі довгострокові ризики для продукту чи проєкту.
8. Я здатен(на) перекласти стратегічні орієнтири компанії у зрозумілі цілі та принципи для щоденної роботи команди.
9. Мені цікаво, як кінцеві користувачі використовують результати нашої роботи.
10. Я часто пропоную ідеї для покращення, навіть якщо мене про це прямо не запитували.
11. Я відчуваю свою відповідальність за результат усієї команди, а не лише за свій.
12. Я прагну зрозуміти цілі бізнесу, а не лише технічну сторону задач.
13. Успіх продукту/проєкту я частково сприймаю як особистий успіх.
14. Я задаю багато додаткових питань, щоб зрозуміти, як результати роботи команди впливатимуть на кінцевого користувача.
15. Мене мотивує не лише виконання завдань, а й покращення користі нашої роботи для замовників чи користувачів.
16. Мене надихає можливість долучитися до вирішення спільних проблем, навіть якщо вони виходять за межі моєї прямої відповідальності.
17. Я вмію аргументувати свою позицію і переконувати інших.
18. Якщо я розумію, що помилився, мені легко це визнати.
19. Під час обговорення рішень я завжди уважно слухаю позиції інших.
20. Я завжди відстоюю власну думку, зберігаючи повагу до опонентів.
21. Я вмію переформулювати свої аргументи, щоб зробити їх зрозумілими для співрозмовника.
22. Я вмію завершувати дискусію з конкретними домовленостями, а не залишати її “у повітрі”.
23. Навіть коли я не погоджуюся з іншими, я демонструю готовність до співпраці.

24. Я можу абсолютно спокійно вести обговорення навіть у ситуації тиску або емоційного напруження.

### **Обробка результатів**

1. Підрахуйте суму балів окремо за кожною шкалою:
  - Стратегічне мислення – твердження 1–8
  - Залученість у розвиток продукту – твердження 9–16
  - Переговорні навички – твердження 17–24
2. Кожна шкала може набрати від 8 до 40 балів (загальна кількість балів за методикою може становити від 24 до 120).

### **Інтерпретація результатів**

#### Високий рівень розвитку компетенції (33–40 балів).

Респондент демонструє яскраво виражені лідерські якості в цій сфері.

- За шкалою «*Стратегічне мислення*» це означає здатність бачити цілісну картину, аналізувати ситуації з різних точок зору, планувати дії з урахуванням довгострокових наслідків.
- За шкалою «*Залученість у розвиток продукту*» – високу проактивність, інтерес до покращення продукту, відповідальність за спільний результат і почуття приналежності до команди.
- За шкалою «*Переговорні та аргументативні навички*» – уміння ефективно комунікувати, переконливо аргументувати свою позицію, чути інших і конструктивно вирішувати конфлікти.

#### Середній рівень розвитку компетенції (25–32 балів).

Лідерські прояви у цій сфері сформовані частково та проявляються ситуативно.

- Для *стратегічного мислення* – це схильність до аналітичного підходу, але з обмеженою здатністю мислити довгостроково або інтегрувати різні аспекти проблеми.

- Для *залученості* – періодична ініціатива, але не завжди стабільна активність чи відчуття спільної відповідальності за продукт.
- Для *переговорних навичок* – здатність підтримувати діалог і аргументувати, однак з певними труднощами у відстоюванні позиції чи прийнятті чужих думок.

Низький рівень розвитку компетенції (8–24 балів).

Компетенція розвинена недостатньо або проявляється лише у виняткових ситуаціях.

- Низькі результати за *стратегічним мисленням* свідчать про орієнтацію на виконання конкретних завдань без врахування загального контексту чи наслідків.
- Низька *залученість* вказує на байдужість до цілей продукту, обмеження лише власними обов’язками, відсутність ініціативності.
- Низький рівень *переговорних навичок* відображає труднощі у комунікації, схильність до конфронтації або пасивності в обговореннях, невміння визнавати власні помилки.

Загальний висновок (інтегральна оцінка)

Середнє арифметичне трьох шкал дозволяє оцінити загальний рівень лідерського потенціалу IT-фахівця:

- 90–120 балів – високий рівень лідерських компетенцій, суттєво помітний потенціал до лідерської ролі.
- 65–89 балів – середній рівень, потенціал частково реалізований; рекомендовано розвиток “просідаючих” показників.
- менше 65 балів – низький рівень; лідерські якості потребують цілеспрямованого розвитку (у випадку наявності інтересу до цього вектору розвитку).

\* Для підвищення об’єктивності результатів доцільно проводити анкетування не лише у форматі самооцінки, а й у комплексному форматі “360° оцінювання”, тобто із залученням керівника та колег респондента. У

такому випадку кожен із учасників (сам працівник, його керівник, 1–2 колеги або члени команди) заповнює адаптований варіант анкети за тими самими шкалами – «Стратегічне мислення», «Залученість у розвиток продукту» та «Переговорні навички». Порівняння результатів самооцінки з оцінками з боку оточення дозволяє виявити розбіжності між самосприйняттям і зовнішнім сприйняттям лідерських проявів, що робить діагностику більш достовірною і глибокою. Для реалізації такого підходу анкета має бути відповідно адаптована. Отримані у такий спосіб дані дозволяють сформувати багатовимірний профіль лідерських компетенцій ІТ-фахівця, який враховує як внутрішню усвідомленість, так і зовнішню поведінкову оцінку.

## Тренінгові заняття

**Заняття 1. «Від експерта до лідера: усвідомлення переходу»**

**Мета заняття:** зруйнувати внутрішні стереотипи та міфи про «неможливість» поєднувати глибоку технічну експертизу та сильне лідерство; запустити внутрішній процес переходу від ролі «найрозумнішого в кімнаті» до ролі «того, хто робить команду сильнішою»; дати перші інструменти та тілесно-емоційний досвід для лідерства.

**Цільова аудиторія:** ІТ-фахівці середнього та senior-рівня, які хочуть або вже вимушені переходити в лідерську роль.

**Тривалість:** 7–7,5 годин (з перервами на каву та обід)

**Кількість учасників:** 10 осіб

**Матеріали:** фліпчарт; стікери, маркери; таймер; музичний фон для візуалізації; роздаткові матеріали: шаблон SBI, шаблон щоденника лідерських дій (PDF)

**Структура заняття****1. Відкриття. Встановлення атмосфери (15–20 хв.)**

Знайомство тренера, правила групи (конфіденційність, «тут і зараз», право на паузу).

Мета заняття та програми в цілому (3 слайди).

Короткий ice-breaker: по колу – ім'я + одне слово, яким учасник зараз описує своє лідерство (наприклад, «страшно», «неможливо», «природно», «вимушено»).

**2. Вступне коло «Мій лідерський міф» (50–60 хв.)**

Мета: витягнути на поверхню стереотипи та внутрішні заборони.

Формат: кожен учасник за 1–1,5 хв. ділиться:

«Лідер в ІТ – це той, хто ... (повинен/мусить/не може)...»

Приклади типових міфів: «Треба бути екстравертом і багато говорити»

«Лідер це людина яка не може писати код, бо завжди на мітингах»

«Лідер завжди знає правильну відповідь для команди»

«Якщо я стану лідером мене перестануть цінувати як технічного спеціаліста»

Тренер фіксує на фліпчарті/міро всі твердження.

Груповий аналіз та деструкція міфів (тренер + учасники):

Пошук контрприкладів із реального життя (відомі техліди та СТО, які пишуть код).

Рефреймінг: «Лідер в ІТ – це той, хто створює середовище, де технічна досконалість можлива для всієї команди».

### **3. Вправа «Тіньова сторона експертизи» (60 хв.)**

Мета: усвідомити психологічну ціну гіперфокусу на технічній майстерності.

Формат: робота в парах (потім у четвірках).

Питання для рефлексії (по 5–7 хв. на людину):

Коли ти востаннє відчував смуток чи роздратування через те, що «ніхто не розуміє так, як я»?

Які обов'язки ти уникаєш, бо це завжди не пріоритет?

Як перфекціонізм допомагає тобі виглядати перед людьми?

В четвірках – обмін інсайтами + фіксація на стікерах «ціна моєї експертизи».

Загальна дискусія: спільні патерни (ізоляція, мікроменеджмент свого коду, страх делегування, вигорання).

### **4. Техніка «Лідер у мені» (90 хв. + 10 хв. перерва на каву)**

Мета: створити тілесно-емоційний образ «я – лідер».

Етапи:

Візуалізація (10 хв.): учасники в напівтемряві, з закритими очима уявляють себе через 2–3 роки в ролі сильного техліда/СТО. Що при цьому вони відчують у тілі, яка постава, голос, погляд, де відчувається тепло?

Тілесне проживання 4 архетипів лідерства (по 8–10 хв. на кожен):

«Візіонер» (стійка, розведені руки, голос «згори»)

«Службовець» (поза підтримки, руки вперед долонями догори)

«Воїн-захисник» (стійка воїна, голос твердий)

«Мудрець» (поза спокою, повільний голос)

Учасники по черзі проживають кожен архетип 30–40 сек, потім фіксують, який «заходить» найбільше. І додають одне слово-якір для цього відчуття.

Щоб закріпити тілесно-емоційний стан учасники стають у коло, плече до плеча.

Тренер пропонує по черзі вийти в центр кола, зайняти свою лідерську позицію, сказати вголос одне речення:

«Я – лідер, який ... (власне формулювання)».

Решта учасників хором відповідає: «Так, ти – лідер!» і робить крок ближче, створюючи фізичне відчуття підтримки.

В кінці – спільне фото в колі + енергетичне закриття.

## **5. Моделювання ситуації «Треба сказати ні стейкхолдеру» (60–70 хв.)**

Мета: відпрацювати захист технічного бачення без втрати поваги та без внутрішнього конфлікту.

Формат: рольова гра в трійках (стейкхолдер – техлід – спостерігач).

Ситуація: продакт хоче скоротити тести/зробити «швидкий реліз» - загрожує якості та стабільності.

Після кожної трійки – зворотний зв'язок за моделлю SBI від спостерігача та стейкхолдера.

Ключові техніки, які відпрацьовуємо:

- Пропозиція альтернативи замість відмови
- «Так, якщо...» замість «Ні»
- Питання про цінність та ризику.

6. Обідня перерва (60 хв.)

### **7. Вправа «Зворотний зв'язок, який не ображає технаря» (70–80 хв.)**

Мета: навчитися давати та приймати зворотний зв'язок так, щоб не активувати захисну реакцію «я ж кращий спеціаліст».

Формат:

Теорія моделі SBI (Situation–Behavior–Impact) – 10 хв.

Практика в трійках: Один учасник грає «проблемного» члена команди (наприклад, постійно ігнорує code review). Другий дає зворотний зв'язок за SBI. Третій – спостерігач, фіксує, де спрацьовує захист.

Після 3–4 раундів – групове обговорення: як зробити SBI ще м'якшим для ІТ-шника (додавання «я-повідомлень», фокус на спільній меті, пропозиція допомоги).

### **8. Підсумкове коло рефлексії (20 хв.)**

По колу одне речення: «Сьогодні я зрозумів(ла)/відчув(ла), що...»

Оголошення домашнього завдання.

### **9. Домашнє завдання до другого заняття (через 3–4 тижні)**

Вести «Щоденник лідерських дій» (щоденно):

Шаблон запису: Дата та ситуація

Що я відчув(ла), зробив(ла), які думки в мене були під час цієї ситуації, чи корисні і правдиві вони? Це ситуація яка дала мені сили чи забрала? Чи міг(могла) і хотів(ла) би я зробити щось по іншому наступного разу?

Що я дізнався(лася) про себе як лідера

Рекомендація: мінімум 10–12 записів до наступної зустрічі.

## **Заняття 2. «Особисте лідерське бачення»**

**Мета заняття:** інтегрувати весь попередній досвід тренінгової програми, сформувавши особисте лідерське бачення учасника та підготувати реалістичний план його втілення у реальному робочому середовищі ІТ-компанії.

**Цільова аудиторія:** представники ІТ-сфери, які хочуть розвивати лідерство без опори лише на формальну посаду

**Тривалість:** 7 годин (з перервами на каву та обід)

**Кількість учасників:** 10 осіб

**Матеріали:** фліпчарт / маркери / стікери; А3 аркуші, кольорові маркери, старі журнали (для візуальних карт); Міго; свічка або інший артефакт для ритуалу; роздруковані шаблони «Контракт із собою».

### **Структура заняття**

#### **1. Вхід та обмін досвідом (60 хв.)**

Привітання, check-in: одне слово/емоція про стан «тут і зараз».

Обмін досвідом виконання домашнього завдання з попереднього модуля.

Формат: попкорн (по черзі, 2–3 хв. на людину).

Фокус ведучого: типові труднощі (опір команди, власний страх, брак часу) та ключові відкриття («я можу впливати без наказів», «мені важливо...», «я зрозумів свій стиль...»).

Міні-рефлексія в парах (4 хв.): «Що з почутого від колег тебе якось зачепило і чому?»

Підсумок ведучого: загальні патерни лідерського розвитку в ІТ.

Кава-пауза 15 хв.

#### **2. Вправа «Мій вплив без посади» (60 хв.)**

**Мета:** усвідомити реальні точки впливу, які вже є у кожного учасника.

Кожен учасник за 7 хв. записує 1–2 реальні кейси за останній рік, коли йому вдалося (або не вдалося) вплинути на команду/стейкхолдера/клієнта без формальної влади.

Робота в трійках (по 12 хв. на людину): розповідь кейсу → зворотний зв'язок «Що саме ти робив, що спрацювало/не спрацювало?» → пошук патернів впливу.

Загальний шаринг (20 хв.): 4–5 учасників діляться найяскравішими кейсами, група допомагає знайти «точки опори» (репутація, експертиза, емоційний інтелект, мережа тощо).

Висновок ведучого: «Лідерство – це завжди не про посаду».

### **3. Техніка «Карта емоційного поля команди» (60 хв.)**

Мета: навчитися швидко зчитувати групову динаміку в розподілених ІТ-командах.

Коротка теорія (10 хв.): емоційне поле, видимі та приховані конфлікти, «гарячі» і «холодні» зони в команді, особливості remote/hybrid.

Практика: учасники згадують свою поточну команду → на великому аркуші (або в Miro) малюють «карту емоційного поля» (хто де розташований, які зв'язки, де напруга, де підтримка).

Робота в парах: один презентує свою карту, другий ставить уточнюючі питання та допомагає знайти приховані конфлікти.

Загальний шаринг: 3–4 карти, аналіз типових патернів ІТ-команд (наприклад, «розробка vs QA», «РО/РМ між двох вогней-команда і замовник», «старожили vs новачки»).

Інструментарій ведучого: як «розморозувати» холодні зони, як знижувати температуру в гарячих.

Обід (60 хв.)

### **4. Рольова гра «Криза спринту» (90 хв.)**

Мета: відпрацювати фасилітацію конфлікту в реальній ІТ-ситуації.

Сценарій: спринт горить, розробники звинувачують QA в повільних тестах, QA – розробників у низькій якості коду, РО тисне дедлайном. Техлід/тімлід має вивести команду з кризи.

4 ролі + спостерігачі. 3 раунди по 15 хв. (з ротацією ролей).

Після кожного раунду – стоп-кадр і зворотний зв'язок від спостерігачів (за моделлю: факти → почуття → потреби → конкретні дії).

Фінальний раунд: кожен учасник грає самого себе в аналогічній ситуації зі своєї практики.

Дебриф: «Що допомагало залишатися лідером у конфлікті? Які інструменти фасилітації спрацювали?»

Кава-пауза 15 хв.

### **5. Практика «Лідерське бачення продукту та себе» (90 хв.)**

Мета: створити цілісне особисте лідерське бачення (технологічне, командне, особисте).

Візуалізація (10 хв.): ведений аудіо-гайд «Твоя команда/продукт через 3 роки. Ти – лідер. Що ти бачиш, чуєш, відчуваєш?»

Індивідуальна робота (40 хв.): створення великої візуальної карти (A3 або Miro) за структурою:

Центр – ключове слово/образ мого лідерства

3 сектори: Технологічне бачення (які технології, архітектура, інновації, оптимізації)

Командне бачення (яка команда, культура, спосіб роботи)

Особисте бачення (ким я став як лідер, мої цінності, баланс життя)

Галерея (25 хв.): учасники ходять, розглядають карти один одного, залишають стікери з питаннями/підтримкою.

Шаринг у колі (15 хв.): кожен у 60 секунд розповідає про свій центральний образ/слово.

### **6. Вправа «Контракт із собою» (45 хв.)**

Мета: перевести бачення в конкретні зобов'язання.

Кожен учасник заповнює шаблон контракту: Я зобов'язуюсь протягом найближчих 6–12 місяців...

Конкретні дії (3–5 пунктів, SMART-ish, але з душею)

Як я буду відстежувати прогрес

Що мені може завадити і як я це подолаю

Хто буде моїм «партнером відповідальності» (можна з групи)

Публічне проголошення: кожен зачитує свій контракт групі (1–2 хв).

Група аплодує і може підтримувати словами (без сарказма).

### **7. Завершальний символічний ритуал «Коло передач лідерства» (15 хв.)**

Учасники стають у коло.

Ведучий символічно передає «полум'я лідерства» (свічка, камінь, будь-який артефакт) першому учаснику зі словами:

«Я передаю тобі відповідальність за твоє лідерство. Ти готовий його прийняти?»

Учасник відповідає «Так, я приймаю» і передає далі наступному.

Останній учасник передає полум'я назад ведучому: «Ми прийняли відповідальність. Дякуємо тобі за супровід».

Заключне слово ведучого + фото групи.

Домашнє завдання (на найближчі 6–12 місяців):

Почати виконувати хоча б одне зобов'язання з контракту вже наступного тижня.

Через 3 місяці – короткий чек-ін у закритому чаті групи (по 1–2 речення від кожного).

## Вибірка дослідження

Характеристика	Категорія	Кількість	% від загальної вибірки
Стать	Чоловіки	47	59
	Жінки	33	41
Вік	18–29 роки	20	25
	30–39 років	52	65
	40–49 роки	8	10
	50–59 років	0	0
	60+ років	0	0
Рівень позиції	Фахівець (не має підлеглих і відповідає за виконання власних завдань)	58	73
	Керівник команди (має підлеглих, приймає рішення в межах команди)	18	22
	Менеджер напрямку (здійснює управління кількома командами, відповідає за стратегічні рішення)	4	5
Стаж на позиції поточного рівня	до 1 року	3	4
	1–3 роки	18	22
	3–5 роки	25	31
	понад 5 років	34	43
Загальний досвід у сфері ІТ	до 2 років	1	1
	2–5 років	18	23
	5–10 років	30	38
	понад 10 років	31	38