

КИЇВСЬКА ШКОЛА ЕКОНОМІКИ
МАГІСТЕРСЬКА ПРОГРАМА «СОЦІАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ»

ДИПЛОМНА РОБОТА
«ВІДЧУТТЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАЦІВНИКІВ В
ОРГАНІЗАЦІЯХ ЗАЛЕЖНО ВІД ПОВЕДІНКОВИХ ПАТЕРНІВ КЕРІВНИКА»

Студентка: Роговець Софія Сергіївна

Наукова керівниця: Ткалич Маріанна Григоріївна

Для здобуття освітнього ступеня: Магістр

за спеціальністю: С4 Психологія

Освітня програма «Соціальна психологія»

Київ 2026

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	2
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВІДЧУТТЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАЦІВНИКІВ/ИЦЬ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	9
1.1. Теоретичні підходи до аналізу відчуття психологічної безпеки працівників/иць в організаціях.....	9
1.2. Теоретичні підходи до аналізу гендерних стереотипів та їх вплив на поведінку керівників/иць і очікування від працівників/иць.....	15
1.3. Дослідницька рамка: вплив гендеру та поведінки керівника/иці на відчуття психологічної безпеки працівників/иць в організаціях.....	21
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНО-ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА ДОСЛІДЖЕННЯ ВІДЧУТТЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАЦІВНИКІВ/ИЦЬ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	25
2.1. Методологічний дизайн дослідження відчуття психологічної безпеки працівників/иць в організаціях залежно від поведінкових патернів керівника.. 25	
2.2. Результати емпіричного дослідження відчуття психологічної безпеки працівників/иць в організаціях.....	29
2.3. Практичні розробки та рекомендації для керівників/иць в організаціях для підвищення рівня відчуття психологічної безпеки працівників/иць.....	46
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	65
Додаток 1.....	65
Додаток 2.....	69
Додаток 3.....	72
Додаток 4.....	73
Додаток 5.....	74

АНОТАЦІЯ

У сучасному українському контексті психологічна безпека як спільне переконання щодо безпеки міжособистісного ризику є важливою умовою ефективності організацій та добробуту працівників. Попри визнання ролі керівника, дослідження часто ігнорують вплив гендерних очікувань на сприйняття управлінської поведінки. Мета роботи – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити зв'язок між гендером керівника та рівнем психологічної безпеки. Використано змішаний дизайн: онлайн-опитування (N=101) із застосуванням адаптованої шкали Едмондсон та 10 глибинних інтерв'ю. Кількісні результати показали статистично значущу різницю ($p = 0.047$): вищий рівень психологічної безпеки у працівників/иць із керівниками-чоловіками. Водночас якісний аналіз виявив подібність управлінських практик незалежно від гендеру та виокремив ключові теми формування психологічної безпеки. Отримані результати свідчать, що гендер пов'язаний з відчуттям психологічної безпеки не прямо, а через сприйняття поведінки, зумовлене гендерними очікуваннями. Результати мають значущість для гендерно-чутливих програм з розвитку лідерства.

Ключові слова: психологічна безпека, гендер керівника, гендерні стереотипи, організаційна поведінка, змішаний дизайн.

Кількість слів: 11 778

ВСТУП

У сучасних умовах динамічних організаційних трансформацій, глобальних криз та стрімкого технологічного розвитку критичної ваги набуває здатність команд до навчання, адаптивності та інновацій. Згідно з керівними принципами Всесвітньої організації охорони здоров'я та Міжнародної організації праці, створення безпечних, здорових та інклюзивних робочих місць є необхідною умовою для збереження психічного здоров'я працівників, підвищення їхньої мотивації та продуктивності (World Health Organization & International Labour Organization, 2023). Фундаментальною передумовою такої ефективності виступає відчуття психологічної безпеки – спільне переконання працівників у тому, що робоче середовище є безпечним для міжособистісного ризику, відкритого висловлювання думок, ініціативності та визнання помилок без страху осуду чи покарання (Edmondson, 1999). Саме психологічна безпека дозволяє працівникам повноцінно залучати себе до роботи на когнітивному та емоційному рівнях (Kahn, 1990), та виступає критичним модератором, який допомагає отримувати користь із конфлікту завдань у командах (Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani, & Brown, 2012).

Головним архітектором цього безпечного простору виступає безпосередній керівник. Дослідження доводять, що загальних декларацій про підтримку недостатньо; критичне значення мають специфічні поведінкові патерни лідера. Так, лідерська інклюзивність – слова та дії керівника, що демонструють заохочення до обговорення та вдячність за внесок інших – допомагає подолати статусні бар'єри та стимулює зусилля працівників із покращення роботи (Nembhard & Edmondson, 2006). Автентичне та етичне лідерство, у свою чергу, знижує рівень організаційного стресу, виступає буфером проти почуття незахищеності роботи, сприяє ініціативності (voice behavior) та зменшує рівень захисного прийняття рішень працівниками (Marx-Fleck, Junker, Artinger, & van Dick, 2025).

Особливо гостро проблема формування психологічної безпеки постає в українському контексті. Українські організації функціонують в умовах безпрецедентних суспільних змін, які супроводжуються постійними загрозами, релокацією команд, переходом до дистанційної роботи та необхідністю швидкої інтеграції нових співробітників (Бондарчук, Брюховецька, Клесман, & Тягур, 2025; Слюсаревський, 2020). За таких умов психологічна безпека перестає бути просто фактором комфорту і перетворюється на базову умову збереження

організаційної зрілості, залученості до роботи та професійної самоефективності персоналу (Бондарчук та ін., 2025).

Актуальність та суспільна значущість дослідження також посилюються викликами, з якими стикається українське суспільство та ринок праці в умовах повномасштабної війни. Збройна агресія непропорційно негативно вплинула на економічне становище жінок: спостерігається стрімке падіння рівня жіночої зайнятості (з 52,7% до 49,8% у 2023 році), витіснення жінок у неформальний і менш регульований сектор економіки, а також колосальне зростання навантаження через неоплачувану доглядову працю (World Bank, 2026). Попри те, що жінки відіграють фундаментальну роль у гуманітарному реагуванні, існуючі обмеження щодо їхнього доступу до прийняття стратегічних рішень продовжують знижувати ефективність загальних програм реагування (UN Women, 2023). Ця системна нерівність яскраво підтверджується і міжнародними оцінками: згідно з Global Gender Gap Report, Україна посідає 66-те місце у світі за індексом гендерного розриву, демонструючи значні бар'єри у сферах економічної участі, подолання розриву в оплаті праці за аналогічну роботу та політичного представництва (World Economic Forum, 2023). Доказом цього є те, що жінки залишаються недостатньо на найвищих керівних посадах держави, обіймаючи лише 21% місць у парламенті та 18% міністерських посад (World Bank, 2026).

Теми про гендер у контексті менеджменту часто асоціюються з викликами для жінок («скляна стеля», сексуальні домагання на робочому місці, політики відпусток для догляду за дитиною тощо). Проте важливо звертати увагу на тему гендеру більш комплексно (Fletcher & Ely, 2003) та досліджувати його роль у соціальному житті та функціонуванні організацій. Попри значну увагу до проблеми, у науковій літературі залишається суттєва прогалина щодо розуміння мікродинаміки впливу поведінки лідера на психологічну безпеку працівників в українських реаліях. Більшість існуючих організаційних моделей страждають на «гендерну сліпоту», помилково припускаючи, що певні поведінкові патерни керівника (наприклад, відкритість чи ініціювання структури) мають універсальну й однакову ефективність незалежно від статі управлінця (Ткалич, 2016). Проте організаційна взаємодія не є гендерно-нейтральною: сприйняття ефективності лідера часто фільтрується через прескриптивні стереотипи та маскулінні стандарти робочого середовища (Ткалич, 2016). Відтак, однакова поведінка чоловіків і жінок-керівників може по-різному інтерпретуватися підлеглими, генеруючи різні рівні довіри.

З огляду на це, дослідження відчуття психологічної безпеки працівників залежно від поведінкових патернів керівника (зокрема з урахуванням його/її гендеру) набуває високої наукової та практичної актуальності в українському контексті. Розуміння цих складних механізмів може потенційно забезпечити управлінців, HR-фахівців та організаційних психологів дієвими інструментами для розробки гендерно-орієнтованих програм супроводу персоналу, профілактики конфліктів, підтримки ментального здоров'я та розвитку інклюзивного, інноваційного робочого середовища (Бондарчук та ін., 2025; Ткалич, 2016).

Мета дослідження

Теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити статистично значущий зв'язок між гендером керівника та рівнем психологічної безпеки в команді, та якісно пояснити цей зв'язок через аналіз поведінкових патернів та гендерних стереотипів.

Завдання

1. Теоретично обґрунтувати концепції психологічної безпеки та досліджень гендерних стереотипів у лідерстві, щоб обґрунтувати «прогалину» та наукову проблему.
2. Емпірично перевірити нульову гіпотезу, статистично порівнявши середні показники сприйнятої психологічної безпеки (виміряні за шкалою Емі Едмондсон) працівників/иць у командах, очолюваних чоловіками, та командах, очолюваних жінками.
3. Виявити ті конкретні поведінкові практики та гендерні очікування, які пояснюють кількісні результати, виступаючи механізмами формування психологічної безпеки в командах з керівниками різних гендерів.

Дослідницьке питання

Як поведінкові практики керівників/иць впливають на відчуття психологічної безпеки працівників/иць в організаціях, та яку роль у цьому процесі відіграє гендер керівника/иці і гендерні очікування працівників/иць?

Дизайн дослідження

У межах даного дослідження обрано змішаний дизайн, який поєднує кількісний та якісний підходи для більш комплексного аналізу дослідницької проблеми. Такий дизайн дозволяє не лише виявити наявність статистично

значущих зв'язків між гендером керівника та рівнем психологічної безпеки працівників/иць, але й глибше зрозуміти механізми, що лежать в основі цих зв'язків.

Перший етап емпіричного дослідження має кількісний характер і реалізується через онлайн-опитування, проведене за допомогою Google Forms (див. Додаток 1). Вибірку становлять 101 працівник/ця з різних організацій в Україні, які оцінюють свого безпосереднього керівника. Для вимірювання психологічної безпеки використано адаптовану українською мовою (Бондарчук та ін., 2025) шкалу Емі Едмондсон, що включає 18 тверджень і оцінюється за 7-бальною шкалою Лайкерта. Аналіз даних здійснюється за допомогою програмного забезпечення Jamovi із застосуванням дескриптивної статистики та порівняльних тестів для виявлення відмінностей між групами.

Другий етап дослідження є якісним і передбачає проведення напівструктурованих глибинних інтерв'ю (див. Додаток 2). Вибірка формується за принципом цільового відбору на основі результатів кількісного етапу. До дослідження залучаються 10 учасників/учасниць з груп, що демонструють контрастні показники психологічної безпеки, з урахуванням гендеру керівників та працівників. Такий підхід дозволяє глибше проаналізувати суб'єктивний досвід працівників/иць, виявити поведінкові практики керівників/иць та гендерні очікування, які можуть пояснювати кількісно зафіксовані відмінності.

У межах даного дослідження застосовано послідовний пояснювальний змішаний дизайн, який передбачає двоетапний процес збору та аналізу даних (Creswell, 2014). Згідно з Дж. Кресвеллом, ключовою перевагою такого методологічного підходу є те, що якісні дані допомагають деталізувати та глибше пояснити початкові кількісні результати, розкриваючи неочевидні механізми взаємодії змінних. З огляду на те, що кількісний та якісний етапи реалізуються послідовно і масиви даних аналізуються незалежно один від одного, цей дизайн є особливо ефективним та керованим для індивідуальних дослідників. Важливою сильною стороною цього дослідження є використання цільового відбору (*purposive sampling*) на другому етапі, який вибудовується безпосередньо на базі статистичних результатів першого етапу. Залучення до якісного етапу осіб, які вже брали участь в анкетуванні та належать до груп із контрастними показниками психологічної безпеки, дозволяє точно та цілеспрямовано дослідити причини отриманих статистичних відмінностей. Таким чином, поєднання двох форм даних у єдиному дизайні нейтралізує слабкі

сторони виключно кількісного чи виключно якісного підходів та забезпечує комплексне і глибоке розуміння дослідницької проблеми.

Попри значні переваги, обраний змішаний дизайн супроводжується низкою методологічних обмежень та викликів, які враховуються при реалізації дослідження. Насамперед такий підхід вимагає значно більше часу та ресурсів на збір і аналіз даних, ніж моно-методологічні дослідження, а також передбачає наявність у дослідника високого рівня компетентності в обох методологічних традиціях (Creswell, 2014). Серйозним викликом на етапі планування якісної частини є адекватне визначення того, які саме кількісні результати потребують подальшого якісного розгортання, і за якими критеріями слід відбирати учасників для інтерв'ю (Creswell, 2014). Крім того, наявність нерівних вибірок (101 респондент для опитування та 10 учасників для інтерв'ю) є типовою для послідовного пояснювального дизайну, проте вона може становити проблему на етапі валідизації та інтерпретації, оскільки менша вибірка може здаватися менш репрезентативною у порівнянні з кількісною базою даних (Creswell, 2014). Щоб уникнути загрози внутрішній валідності, Дж. Кресвелл наголошує на необхідності відбору учасників для інтерв'ю виключно з початкової кількісної вибірки, адже мета другого етапу – поглиблене пояснення вже отриманих відповідей (Creswell, 2014). Зважаючи на ці особливості, інтерпретація результатів у даному дослідженні унеможливорює пряме чи паралельне порівняння двох баз даних, а фокусується виключно на тому, як якісні наративи співробітників розширюють та пояснюють кількісно зафіксовані відмінності у їхньому відчутті психологічної безпеки залежно від поведінки та гендеру керівника.

Структура роботи

Структура магістерської кваліфікаційної роботи зумовлена логікою теоретичного осмислення та емпіричного дослідження поставленої наукової проблеми і складається зі вступу, двох розділів, висновків та додатків.

Перший розділ присвячено теоретичним підходам до аналізу відчуття психологічної безпеки працівників/иць в організаціях. У підрозділі 1.1 здійснено систематизацію наукових підходів до визначення та інтерпретації феномену психологічної безпеки. Підрозділ 1.2 зосереджений на аналізі гендерних стереотипів і їхнього впливу на поведінкові практики керівників/иць та очікування щодо працівників/иць. У підрозділі 1.3 сформульовано дослідницьку рамку, в межах якої обґрунтовано очікувані взаємозв'язки між

гендером керівника, його/її поведінкою та рівнем психологічної безпеки в організаційному контексті.

Другий розділ має емпірично-практичний характер і спрямований на перевірку та поглиблення теоретичної моделі дослідження. У підрозділі 2.1 обґрунтовано методологічний дизайн дослідження, охарактеризовано вибірку, інструменти збору даних та методи їх аналізу. У підрозділі 2.2 представлено результати емпіричного дослідження та здійснено їх інтерпретацію відповідно до поставлених дослідницьких завдань. У підрозділі 2.3 розроблено практичні рекомендації, спрямовані на підвищення рівня психологічної безпеки працівників/иць через вдосконалення управлінських практик.

У висновках узагальнено основні результати дослідження, визначено їх внесок у розвиток наукового розуміння досліджуваної проблематики та окреслено напрями подальших досліджень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВІДЧУТТЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАЦІВНИКІВ/ИЦЬ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Теоретичні підходи до аналізу відчуття психологічної безпеки працівників/иць в організаціях

Концепція психологічної безпеки еволюціонувала від фокусу на індивідуальний мотиваційний стан до складного багаторівневого конструкту, який пояснює здатність організацій до навчання, інновацій та адаптації. У науковій літературі психологічна безпека визначається як спільне переконання працівників у тому, що робоче середовище є безпечним для міжособистісного ризику – висловлення ідей, визнання помилок чи запитів про допомогу без страху негативних наслідків для самооцінки, статусу чи кар'єри. Академічна дискусія навколо цього феномену структурується за кількома ключовими теоретико-методологічними напрямками.

Онтологічний статус та рівні аналізу: від індивідуальної властивості до системної взаємодії

Першим фундаментальним напрямом академічної дискусії є розв'язання проблеми природи психологічної безпеки та адекватного рівня її аналізу. Дослідники сперечаються, чи є психологічна безпека індивідуальною рисою, чи характеристикою середовища.

Західна академічна традиція, започаткована В. Каном (Kahn, 1990) та Е. Едмондсон (Edmondson, 1999), стверджує, що психологічна безпека є явищем групового рівня, оскільки працівники, які тісно співпрацюють, формують спільне сприйняття ризиків. Щоб перевірити припущення про «гомологічність» цього конструкту на різних рівнях, Frazier et al. (2017) провели мета-аналіз, який довів, що механізми психологічної безпеки функціонують концептуально подібно як на індивідуальному, так і на груповому рівнях.

Натомість, в українському та пострадянському науковому дискурсі ця проблема ставиться глибше через призму онтології та гносеології. М. Слюсаревський (2020) критикує поширену на пострадянському просторі тенденцію до «десоціалізації» психологічної безпеки та її зведення до суто індивідуально-психологічної властивості (наприклад, здатності чинити опір стресу). На противагу цьому аргументується, що психологічна безпека є інтегративною характеристикою системи взаємодії «суб'єкт-середовище», яка

має ситуативний і безперервний характер. Такий підхід доводить, що вирішення проблеми психологічної безпеки потребує не лише актуалізації ресурсів психіки індивіда, але й об'єктивного підвищення рівня безпечності зовнішніх чинників.

Емпіричне підтвердження значущості середовищних факторів відображено в адаптації міжнародної шкали психологічної безпеки для українських ІТ-компаній (Бондарчук та ін., 2025), де специфіка національного контексту виявила не трифакторну (як на Заході), а двофакторну структуру: «психологічна безпека у взаємодії з керівником» (вертикальна) та «психологічна безпека у взаємодії з командою/колегами» (горизонтальна). Важливо, що саме горизонтальна взаємодія з колегами виявилася сильнішим предиктором сприятливого психологічного клімату та організаційного розвитку.

Механізми лідерського впливу: протиставлення загальних стилів та специфічних патернів

Другий напрям дискусії стосується інструментів, за допомогою яких лідери формують відчуття психологічної безпеки. Дослідники намагаються вирішити проблему розриву між декларованими намірами керівництва та реальною поведінкою підлеглих.

Один з аргументів полягає в тому, що загальні лідерські стилі не здатні самотійно подолати страх працівників. Detert та Burriss (2007) доводять, що саме специфічна «управлінська відкритість» – готовність слухати ідеї та діяти на їх основі – є сильнішим і послідовнішим предиктором «голосу» працівників, ніж широке трансформаційне лідерство. Аналогічно, Walumbwa та Schaubroeck (2009) аргументують, що етичне лідерство, яке базується на відкритості та правдивості, формує фундамент довіри, виступаючи критичним медіатором для зниження відчуття міжособистісного ризику.

Ускладнюючи цей аргумент, сучасні автори висвітлюють компенсаторні та замінні ефекти лідерства. Artinger et al. (2025) виявили, що автентичне лідерство взаємодіє з психологічною безпекою для зменшення захисного прийняття рішень. Автори доводять ефект заміщення: автентичний лідер здатний компенсувати брак психологічної безпеки в команді, але якщо безпека вже висока, додатковий вплив лідера нівелюється та стає непотрібним. Це вказує на складну нелінійну взаємодію між керівником та організаційним кліматом.

Вплив лідерської поведінки на формування психологічної безпеки не є універсальним: він критично залежить від того, наскільки ця поведінка відповідає внутрішнім очікуванням підлеглих. Дослідження Hu et al. (2018) переконливо доводить цей механізм на прикладі лідерської скромності - таких поведінкових патернів керівника, як здатність визнавати власні помилки, відкритість до порад та визнання сильних сторін інших працівників. Хоча теоретично такі інклюзивні практики мають сприяти довірі, автори виявили, що їхній реальний вплив модується ціннісними очікуваннями команди, зокрема дистанцією влади. У колективах із високою дистанцією влади, де підлеглі очікують від лідера домінантності, жорсткості та демонстрації абсолютної впевненості, скромність керівника парадоксальним чином призводить до зниження рівня психологічної безпеки. Коли лідер порушує нормативний образ «сильного керівника», це викликає у підлеглих дискомфорт, сумніви та негативні емоційні реакції, що руйнує відчуття безпеки середовища. Подібно до того, як культурні очікування (дистанція влади) нівелюють позитивний намір керівника, гендерні стереотипи потенційно здатні викривляти сприйняття лідерських дій.

Навігація у конфліктах, ризиках та різноманітності

Третій напрям академічної дискусії розкриває парадокс психологічної безпеки в умовах міжособистісних зіткнень. Проблема полягає у тому, як забезпечити продуктивність команд при зростанні різноманітності та конфліктності.

Традиційно вважалося, що конфлікти руйнують продуктивність. Проте Bradley et al. (2012) висунули аргумент, що психологічна безпека діє як контекстуальний модератор, який дозволяє командам отримувати користь із конфлікту завдань, запобігаючи його переростанню в міжособистісну ворожнечу. Montani et al. (2025) розширюють цю тезу, поєднуючи психологічну безпеку з рівнем довіри та міжособистісних конфліктів у новачків в організаціях. Вони аргументують, що послідовні соціальні сигнали (наприклад, висока довіра у поєднанні з низьким рівнем міжособистісних конфліктів) зменшують невизначеність і підвищують психологічну безпеку, що є критичним для інноваційної поведінки. Таким чином, психологічна безпека новачків в організаціях формується під впливом соціальних сигналів організаційного середовища.

Важливо розмежовувати номінальну гендерну різноманітність в організаціях та реальне відчуття психологічної безпеки, за формування якого безпосередньо відповідає керівник. Масштабне дослідження McKinsey доводить, що навіть у компаніях із високим показником різноманітності працівники часто відчувають гострий дефіцит інклюзії: тоді як загальне сприйняття політик різноманітності є переважно позитивним (52%), оцінка реальної інклюзивності робочого середовища є критично негативною (61% негативних відгуків) (Hunt et al., 2020). Показово, що найбільше нарікань з боку працівників стосується саме лідерської поведінки та здатності керівників створювати «відкрите» середовище – простір, вільний від мікроагресій, упереджень та фаворитизму, де заохочується зворотний зв'язок і конструктивний ризик.

У контексті різноманітності (DEI – Diversity, Equity, and Inclusion) дослідники доводять, що простого залучення різних людей недостатньо. Woods et al. (2024) стверджують, що інклюзивне лідерство впливає на результати команди через конкретні практики DEI. Згідно з теорією соціальної ідентичності, регулярне обговорення питань DEI створює простір для знайомства і практики безпечної поведінки, що сприяє формуванню як психологічної безпеки, так і «відкритості до різноманітності».

Темпоральна динаміка та нелінійність розвитку

Четвертий, відносно новий напрям дискусії, кидає виклик статичному розумінню феномену і намагається вирішити проблему нестачі динамічних моделей розвитку психологічної безпеки в часі. Більшість попередніх досліджень припускали лінійне зростання безпеки з часом спільної роботи.

Проте Koormann et al. (2016), спираючись на теорії формування груп, доводять існування нелінійного (U-подібного) зв'язку між тривалістю існування команди та рівнем психологічної безпеки. Автори аргументують, що новостворені команди (завдяки ввічливості) та зрілі команди (завдяки глибокому взаєморозумінню) демонструють високі показники безпеки. Водночас команди з помірним (середнім) терміном існування проходять через етап з'ясування розбіжностей у цінностях і переконаннях, що призводить до зростання конфліктів, невизначеності та тимчасового падіння рівня психологічної безпеки та її сили. Це дослідження виявляє прогалину в статичних підходах і підкреслює потребу організацій втручатися та підтримувати команди саме на середніх етапах їхнього життєвого циклу.

Обмеження та прогалини у дослідженнях відчуття психологічної безпеки в організаціях

Аналіз джерел виявляє низку методологічних та концептуальних обмежень, що залишають прогалини в розумінні впливу лідера на відчуття безпеки.

1. Проблема каузальності та статичність даних. Найбільш фундаментальним обмеженням є надмірна залежність від крос-секційних опитувальних дизайнів (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2017). У літературі практично відсутнє розуміння мікродинаміки: як саме психологічна безпека зароджується, розвивається або миттєво руйнується з часом під впливом дій лідера (Edmondson & Lei, 2014). Це залишає прогалину в розумінні причинно-наслідкових зв'язків.

2. Упередженість спільного методу та екологічна валідність. Більшість висновків щодо впливу лідера спирається на самозвіти, коли працівник одночасно оцінює поведінку керівника та власну безпеку, що штучно завищує кореляції (Frazier et al., 2017). Навіть в експериментальних дослідженнях з використанням віньєток або сценаріїв існує проблема екологічної валідності, оскільки вони не враховують реальний досвід взаємодії та історію стосунків у команді (Artinger et al., 2025).

3. Контекстуальна, культурна та інституційна сліпота. Більшість концепцій розроблено на даних західних країн із низьким рівнем уникнення невизначеності (Frazier et al., 2017). В українському контексті дослідники стикаються з тенденцією до «десоціалізації» феномену, коли психологічну безпеку зводять лише до індивідуальної здатності протистояти стресу, ігноруючи роль об'єктивного середовища (Слюсаревський, 2020). До того ж, процеси адаптації міжнародних інструментів в Україні демонструють, що структура психологічної безпеки може відрізнятися: зокрема, в українській ІТ-сфері виявлено двофакторну структуру (безпека з керівником і безпека з командою), що вказує на специфіку організаційного середовища та комунікації (Бондарчук, Брюховецька, Клесман, Тягур, 2025).

4. Ігнорування внутрішнього стану лідера та його ресурсного виснаження. Академічна література є надмірно підлегло-центричною. Вона зосереджується на безпеці працівників, залишаючи прогалину щодо того, якою емоційною та психологічною ціною ці результати даються самому лідеру. Традиційні моделі не враховують, що необхідність демонструвати певну поведінку (наприклад,

директивність для жінок) викликає ресурсне виснаження, що згодом знижує здатність лідера підтримувати команду (Lin et al., 2025). Також поза увагою часто залишається те, як саме лідери управляють власними емоціями та як гендерні очікування зумовлюють жорсткіші оцінки цих зусиль підлеглими (Raymondie & Steiner, 2024).

Таким чином, розгляд психологічної безпеки як ключового феномену організаційного функціонування потребує подальшого аналізу соціально-психологічних чинників її формування, серед яких особливу роль відіграють гендерні стереотипи, що впливають на поведінкові патерни керівників/иць та нормативні очікування щодо працівників/иць, які описані у наступному підрозділі.

1.2. Теоретичні підходи до аналізу гендерних стереотипів та їх вплив на поведінку керівників/иць і очікування від працівників/иць

Академічна дискусія щодо впливу гендерних стереотипів на лідерство фокусується навколо того, як суспільні очікування зумовлюють поведінку керівників та формують критерії оцінки їхньої ефективності з боку працівників. Ця дискусія структурується за кількома ключовими теоретичними напрямками, що пояснюють природу гендерних упереджень, їхню еволюцію та вплив на організаційні процеси.

Дескриптивні стереотипи: Концепція «браку відповідності» та теорія рольової конгруентності

Фундаментальний напрям в академічній літературі розглядає гендерні стереотипи через призму невідповідності між традиційними уявленнями про жінок та очікуваннями від лідерів. Дослідники стверджують, що лідерство історично сприймається через маскулінні риси (Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari, 2011).

Згідно з теорією рольової конгруентності, упередження виникає через те, що агентні риси (домінантність, впевненість, амбітність), які очікуються від лідерів, збігаються з чоловічим гендерним стереотипом, але суперечать комунальним рисам (турботливість, чутливість, співпраця), які приписуються жінкам (Eagly & Karau, 2002). Модель «браку відповідності» пояснює, що такі дескриптивні стереотипи (уявлення про те, якими є жінки та чоловіки) призводять до занижених очікувань щодо успішності жінок на традиційно чоловічих посадах. Працівники підсвідомо очікують від жінок-керівниць меншої компетентності, що призводить до дискримінації в оцінці їхньої діяльності (Heilman, 2012).

Важливе значення має розуміння того, що організації не є гендерно-нейтральними просторами; вони є глибоко «гендерованими» системами, де базові норми, робочі практики та критерії успіху історично сформовані навколо маскулінного досвіду та ідеалізованих чоловічих інтересів (Kolb, Fletcher, Meyerson, Merrill-Sands, & Ely, 1998). Як зазначають автори, неписані правила того, як має виглядати «сильний лідер» чи «ідеальний працівник», глибоко та нерозривно пов'язані з типово маскулініними атрибутами – індивідуалізмом, напористістю та конкуренцією.

Згідно з дослідженням Fischbach, Lichtenthaler та Horstmann (2015), працівники (як чоловіки, так і жінки) переважно переконані, що жінки не володіють якостями емоційного вираження, необхідними для успішного лідерства, тоді як емоційний профіль чоловіків сприймається як такий, що повністю відповідає образу успішного менеджера (ефект «think manager – think male»). Зокрема, оточення стереотипно очікує від жінок прояву «емоцій покірності», таких як страх, сором та смуток, що суперечить маскуліним стандартам ефективного управління. Оскільки керування емоціями та їх вираження є ключовим інструментом керівника для встановлення довірливих стосунків, впливу на мотивацію та формування позитивної робочої поведінки підлеглих, такі стереотипи створюють потужний бар'єр для жінок-лідерів.

Прескриптивні стереотипи, «подвійний зв'язок» (Double Bind) та ефект негативної реакції (Backlash)

Інший потужний аргумент стосується наслідків, з якими стикаються жінки-керівниці, коли вони все ж таки демонструють необхідні для лідерства агентні риси. Автори стверджують, що гендерні стереотипи є не лише дескриптивними, але й прескриптивними – вони диктують, якими люди повинні бути (Heilman, 2012).

Коли жінки демонструють директивну, владну або самовпевнену поведінку (що є нормою для чоловіків-лідерів), вони порушують прескриптивні норми «жіночності». Це викликає ефект негативної реакції (backlash effect): таких жінок визнають компетентними, але карають соціально – їх вважають менш приємними, несимпатичними та відштовхуючими (Heilman, 2012; Rudman & Glick, 2001; Ely, Ibarra, & Kolb, 2011). Це створює для жінок-керівниць ситуацію «подвійного зв'язку» (double bind): вони змушені обирати між тим, щоб бути компетентними (але не викликати симпатії), або бути симпатичними (але вважатися некомпетентними для лідерства) (Ely, Ibarra, & Kolb, 2011). Щоб подолати цей бар'єр і виправдати очікування підлеглих, жінки-керівниці змушені застосовувати компенсаторні стратегії – поєднувати агентність із високим рівнем комунальності, наприклад, демонструвати надмірну емпатію чи скромність (Seitchik, 2020; Heilman & Okimoto, 2007). Відповідно, це робить трансформаційний стиль лідерства (який містить елементи підтримки та наставництва) більш привабливим та поширеним серед жінок-керівниць як спосіб легітимізувати свою владу, не порушуючи гендерних норм (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003).

Згідно крос-культурного дослідження Gunkel et al. (2007), традиційні гендерні стереотипи часто є перебільшеними «карикатурами», які не знаходять повного підтвердження в реальних організаційних умовах. Зокрема, аналіз демонструє, що незалежно від статі та культурного контексту, працівники переважно демонструють схожі потреби щодо лідерства і практично одностайно відкидають авторитарний стиль управління, віддаючи перевагу консультативному, колаборативному та наставницькому стилям (Gunkel et al., 2007).

Аналізуючи вплив гендеру та поведінкових патернів керівника на відчуття психологічної безпеки підлеглих, варто враховувати, що ці лідерські практики реалізуються не в ізольованому середовищі, а в межах наявної гендерної культури організації. Згідно з дослідженнями, сучасна організація виступає водночас суб'єктом і об'єктом гендерної взаємодії. Карамушка та Ткалич (2015) наголошують, що організаційні культури можна розмістити на континуумі від деструктивних, які «нейтралізують фемінність» (з домінуванням жорстких маскулінних еталонів, сексизмом та елімінацією гендерних відмінностей), до конструктивних, де «фемінність є конкурентоспроможною» (із заохоченням гнучкості, емоційної турботи про співробітників та позитивних робочих спільнот). У розрізі проблеми дослідження це означає, що ефективність поведінки керівника у формуванні психологічної безпеки суттєво модерується цим середовищем.

Системність упереджень: «Маскулінні стандарти» та упередження другого покоління

Новітні дослідження переносять фокус з індивідуальних психологічних стереотипів працівників на структурний рівень. Автори аргументують, що сучасна проблема полягає в «гендерних упередженнях другого покоління» (second-generation gender bias) – тонких, часто невидимих бар'єрах, які вбудовані у саму культуру організацій та виглядають як гендерно-нейтральні (Ely, Ibarra, & Kolb, 2011).

Академічна дискусія визначає цей феномен як «маскулінні стандарти»: характеристики та моделі поведінки, що історично асоціюються з чоловіками (наприклад, незалежність, самопросування, жорстка конкуренція, здатність перебивати співрозмовника), вважаються в організаціях стандартом, нормою або об'єктивним критерієм меритократії (Cheryan & Markus, 2020). Обмеженням багатьох традиційних рішень (наприклад, тренінгів для жінок з розвитку

впевненості) є те, що вони намагаються змусити жінок адаптуватися до цих маскулінних стандартів. Натомість теоретики стверджують, що така адаптація лише легітимізує маскулінну організаційну культуру і знецінює комунальні якості, що закріплює гендерну ієрархію (Cheryan & Markus, 2020; Ткалич, 2016).

Внутрішньоособистісні наслідки для керівників: Загроза стереотипу та емоційне виснаження

Ще один напрям розглядає, як очікування працівників впливають на внутрішній психологічний стан самих керівників. Традиційно література фокусувалася на зовнішніх оцінках, але сучасні автори аргументують, що гендерні стереотипи змушують керівників переживати «загрозу гендерного стереотипу» (Lin, Woodall, Mitchell, Chi, & Johnson, 2025).

Доведено, що коли жінки-керівниці застосовують директивну поведінку (ініціювання структури), це суперечить їхнім гендерним ролям і викликає страх підтвердити негативні стереотипи (Lin et al., 2025). Відповідно до теорії збереження ресурсів, необхідність постійно балансувати між очікуваннями ролі лідера та гендерної ролі спричиняє у жінок психологічне та емоційне виснаження, що згодом знижує їхню лідерську ефективність та призводить до відсторонення від роботи. У цьому ж контексті розглядається і проблема плинності кадрів: високий міжособистісний ризик та низька психологічна безпека на керівних посадах стають факторами «виштовхування» для жінок на топ-менеджерських посадах (Dwivedi, Misangyi, & Joshi, 2021). Для компенсації цього виснаження критично важливою стає підтримка з боку послідовників (працівників) та цілеспрямована поведінка вищого керівництва щодо утвердження цінності різноманітності (Lin et al., 2025; Dwivedi et al., 2023).

Динаміка очікувань: Андрогінізація лідерства та подвійні стандарти компетентності

Нарешті, дискусія охоплює зміни у вимогах до сучасного лідерства. Низка дослідників стверджує, що очікування працівників поступово змінюються, і лідерство стає більш андрогінним (включаючи комунальні характеристики) (Koenig et al., 2011; Ткалич, 2016).

Цей напрям аргументує, що за певних умов стереотипи можуть працювати на користь жінок-керівниць. Модель подвійних стандартів компетентності доводить, що якщо жінка успішно досягає вищої (наприклад, топ-менеджерської) посади у традиційно чоловічій сфері, працівники можуть

оцінювати її як більш компетентну та ефективну, ніж чоловіка на аналогічній посаді, оскільки вона довела свою здатність подолати надзвичайні стереотипні бар'єри (Paustian-Underdahl, Walker, & Woehr, 2014). Крім того, невідповідність між гендерними ролями та лідерством може завдавати шкоди і чоловікам-керівникам: коли вони демонструють виключно комунальну поведінку або виявляють вразливість, вони також можуть наражатися на негативну оцінку через порушення маскулінних прескриптивних норм (Heilman, 2012; Paustian-Underdahl et al., 2014).

Обмеження в дослідженнях гендерних стереотипів та їх впливу на поведінку керівників/иць і очікування від працівників/иць

Незважаючи на значний масив наукової літератури, присвяченої впливу гендерних стереотипів на лідерство, існуючі дослідження мають низку суттєвих методологічних, емпіричних та концептуальних обмежень.

1. Емпіричні та методологічні обмеження (брак екологічної валідності). Значна частина експериментальних досліджень у цій сфері спирається на гіпотетичні сценарії (віньетки) або паперові опитування, де учасникам пропонують оцінити вигаданих керівників. Такий дизайн виключає багатство та складність реальних організаційних умов і тривалих міжособистісних відносин, що знижує екологічну валідність результатів (Heilman, 2012; Raymondie & Steiner, 2024). Крім того, в багатьох експериментах у ролі підлеглих, які оцінюють лідерів, виступають студенти бакалаврату, а не реальні працівники чи топ-менеджери, що обмежує генералізацію висновків на вищі рівні корпоративної ієрархії (Heilman, 2012). Також дослідники часто спираються виключно на прямі (експліцитні) опитування, тоді як реальні гендерні упередження часто є прихованими і потребують непрямих (імпліцитних) методів вимірювання (Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari, 2011). У мета-аналітичних дослідженнях часто виникає проблема змішування змінних, наприклад, коли неможливо відділити вплив гендеру від впливу рівня посади чи типу організації (Paustian-Underdahl, Walker, & Woehr, 2014).

2. Культурна сліпота та ігнорування інтерсекційності. Більшість досліджень гендерних ролей та лідерства були проведені на вибірках, що складаються переважно з білих гетеросексуальних респондентів у західних країнах (США та Західна Європа). Це залишає значну прогалину в розумінні того, як діють гендерні стереотипи в інших культурах та як вони перетинаються

з іншими ідентичностями (інтерсекційність), такими як раса, етнічне походження чи вік (Cheryan & Markus, 2020; Koenig et al., 2011).

3. Статичність та надмірний фокус на оцінках підлеглих. Традиційно література зосереджена на тому, як підлеглі або спостерігачі негативно оцінюють жінок-керівниць (наприклад, ефект негативної реакції). Однак такий підхід ігнорує щоденні, внутрішньоособистісні виклики самих керівників. Як зазначають Lin, Woodall, Mitchell, Chi та Johnson (2025), дослідження рідко розглядають проксимальні (щоденні) наслідки того, як самі лідери реагують на гендерну природу своєї поведінки. Крім того, традиційні підходи часто фокусуються на індивідуальних стратегіях подолання бар'єрів жінками, залишаючи поза увагою системні «маскулінні стандарти» – глибоко вкорінені в організаційну культуру норми, які видаються гендерно-нейтральними, але де-факто надають перевагу чоловікам (Cheryan & Markus, 2020; Ely, Ibarra, & Kolb, 2011).

Таким чином, аналіз гендерних стереотипів як соціально-психологічного механізму, що впливає на поведінку керівників/иць та очікування щодо працівників/иць, створює теоретичне підґрунтя для подальшого формування дослідницької рамки. У наступному підрозділі здійснено концептуалізацію ключових понять та обґрунтовано очікувані взаємозв'язки між гендером керівника, його/її поведінкою та рівнем психологічної безпеки в команді.

1.3. Дослідницька рамка: вплив гендеру та поведінки керівника/иці на відчуття психологічної безпеки працівників/иць в організаціях

Дослідницька рамка цього дослідження ґрунтується на попередньо здійсненому теоретико-методологічному аналізі психологічної безпеки та гендерних стереотипів і має на меті концептуалізувати ключові поняття та обґрунтувати очікувані взаємозв'язки між ними. У центрі уваги перебуває зв'язок між гендером керівника/иці та відчуттям психологічної безпеки працівників/иць в організаціях, який розглядається крізь призму поведінкових практик керівника/иці та гендерно зумовлених очікувань щодо взаємодії у команді. Такий підхід дозволяє інтегрувати структурні (гендер як соціальна категорія) та міжособистісні (поведінка, сприйняття, очікування) рівні аналізу, а також пояснити можливі механізми впливу гендеру керівника/иці на формування психологічної безпеки. У межах цієї рамки було здійснено концептуалізацію основних змінних дослідження та сформульовано теоретично обґрунтовані припущення щодо характеру їхнього взаємозв'язку.

Психологічна безпека

Поняття психологічної безпеки бере початок у роботах В. Кана, який описував її як психологічну умову залученості до роботи – відчуття, що індивід може проявляти себе без страху негативних наслідків для образу, статусу чи кар'єри (Kahn, 1990). Подальший розвиток концепція отримала у роботах А. Едмондсон, яка визначила психологічну безпеку як спільне переконання членів команди, що міжособистісний ризик у цій команді є безпечним (Edmondson, 1999). У межах командного контексту це означає можливість ставити запитання, визнавати помилки, висловлювати незгоду та пропонувати ідеї без страху осуду чи покарання.

Подальший огляд концепції підкреслює її міжособистісну природу та роль у навчанні, інноваційності та обміні думками (Edmondson & Lei, 2014). Мета-аналітичні дані підтверджують стійкий позитивний зв'язок психологічної безпеки з ефективністю команд, залученістю та голосом працівників (Frazier et al., 2017). Важливо, що поведінка керівника є одним із ключових факторів формування психологічної безпеки (Nembhard & Edmondson, 2006; Detert & Burris, 2007).

У цьому дослідженні психологічна безпека концептуалізується як сприйнятий членами команди рівень міжособистісної безпеки, виміряний за

шкалою А. Едмондсон (Edmondson, 1999), яку адаптували під час дослідження на українській вибірці (Бондарчук та ін., 2025).

Гендер керівника

У межах цього дослідження гендер керівника розглядається як соціально категоризована характеристика (чоловік/жінка), яка може впливати не лише на фактичну поведінку, а й на її інтерпретацію підлеглими. Теорія рольової конгруентності (Eagly & Karau, 2002) пояснює, що упередження щодо жінок-лідерок виникають тоді, коли очікування щодо гендерної ролі (комунальність, турботливість) вступають у конфлікт із традиційними уявленнями про лідерство (агентність, домінантність).

Дослідження гендерних стереотипів у лідерстві показують, що однакові поведінкові прояви можуть оцінюватися по-різному залежно від гендеру керівника (Heilman, 2012; Tremmel & Wahl, 2023). Концепція «подвійного зв'язку» підкреслює, що жінки-лідерки можуть одночасно стикатися з критикою за недостатню агентність або за її «надмірність», що впливає на сприйняття їхньої легітимності (Ely et al., 2011).

Таким чином, у цьому дослідженні гендер керівника/ці розглядається як змінна, що може впливати на сприйняття психологічної безпеки працівників/иць в організаціях через механізми соціальних очікувань і стереотипів.

Теоретична рамка

Психологічна безпека формується у процесі взаємодії та значною мірою залежить від поведінки керівника. Дослідження показують, що інклюзивність лідера, відкритість до зворотного зв'язку та готовність визнавати помилки сприяють зростанню психологічної безпеки (Nembhard & Edmondson, 2006; Detert & Burris, 2007).

Водночас сучасні дослідження підкреслюють, що вплив лідерства на результати команди залежить від контексту. Наприклад, Artinger et al. (2025) показали, що ефекти автентичного лідерства можуть змінюватися залежно від рівня психологічної безпеки, що вказує на складність взаємодії між лідерськими характеристиками та командним кліматом.

Якщо психологічна безпека значною мірою формується через поведінкові патерни керівника, то важливо враховувати, що ці патерни інтерпретуються

крізь призму соціальних очікувань. Теорія рольової конгруентності (Eagly & Karau, 2002) передбачає, що одна й та сама поведінка може викликати різні реакції залежно від гендеру лідера. Зокрема, асертивність у чоловіка може сприйматися як впевненість, а у жінки – як агресивність (Heilman, 2012).

Отже, можна припустити наявність такого механізму (див. Рис 1):

Гендер керівника → (через гендерні очікування та інтерпретацію поведінки) → сприйняття лідерської поведінки → відчуття психологічної безпеки в команді.

Таким чином, гендер керівника може виступати не прямою причиною змін у психологічній безпеці, а чинником, який модифікує сприйняття поведінкових патернів.

З огляду на це, у кількісній частині дослідження гендер керівника виступає незалежною змінною (X), а рівень сприйнятої психологічної безпеки – залежною змінною (Y). Якісна частина спрямована на виявлення механізмів, через які цей можливий зв'язок пояснюється.

Гіпотези (кількісна частина)

H0 (нульова гіпотеза):

Не існує статистично значущої різниці у середньому рівні сприйнятої психологічної безпеки між працівниками/цями в командах, очолюваних чоловіками, та командах, очолюваних жінками.

H1 (альтернативна гіпотеза):

Існує статистично значуща різниця у середньому рівні сприйнятої психологічної безпеки між працівниками/цями в командах, очолюваних чоловіками, та командах, очолюваних жінками.

Теоретичні очікування (якісна частина)

Якісна частина дослідження спрямована на перевірку таких очікувань:

1. Інтерпретація однакових лідерських поведінкових проявів (напр., прямоти, вимогливості, емпатії) відрізняється залежно від гендеру керівника.

2. У командах можуть відтворюватися гендерні стереотипи, які впливають на оцінку «безпеки» міжособистісної взаємодії.
3. У разі виявлення статистичної різниці, вона може пояснюватися не стільки відмінностями в поведінці, скільки різницею в її сприйнятті.

Рис. 1.1.

Відчуття психологічної безпеки залежно від гендеру керівника



Запропонована дослідницька рамка передбачає емпіричну перевірку наявності статистично значущого зв'язку між гендером керівника та рівнем психологічної безпеки в команді, а також з'ясування механізмів, через які цей можливий зв'язок може формуватися. Теоретичний аналіз показав, що психологічна безпека є чутливою до лідерської поведінки (Edmondson, 1999; Nembhard & Edmondson, 2006), а її сприйняття може модифікуватися гендерними стереотипами та очікуваннями (Eagly & Karau, 2002; Neilman, 2012).

Відповідно до мети дослідження – кількісного тестування гіпотези та якісного пояснення результатів – обрано змішаний методологічний дизайн. Кількісна частина дозволяє перевірити гіпотезу про наявність або відсутність статистично значущої різниці між групами, тоді як якісна частина спрямована на виявлення інтерпретаційних механізмів і гендерних уявлень, що можуть пояснювати отримані результати.

У наступному розділі обґрунтовано вибір методологічного підходу та описано процедури операціоналізації змінних, формування вибірки та аналізу даних.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНО-ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА ДОСЛІДЖЕННЯ ВІДЧУТТЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАЦІВНИКІВ/ИЦЬ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1. Методологічний дизайн дослідження відчуття психологічної безпеки працівників/иць в організаціях залежно від поведінкових патернів керівника

Методологічний дизайн даного дослідження базується на використанні змішаного підходу, який поєднує кількісні та якісні методи збору і аналізу даних. Такий підхід є доцільним для дослідження складних соціально-психологічних феноменів, оскільки дозволяє інтегрувати переваги обох методологічних парадигм – забезпечити як широту узагальнення результатів, так і глибину їх інтерпретації (Creswell, 2014).

Дослідження реалізується у два послідовні етапи. Перший етап передбачає проведення кількісного дослідження у форматі онлайн-опитування, другий – якісного дослідження у форматі напівструктурованих глибинних інтерв'ю. Така логіка відповідає пояснювальному послідовному дизайну, у якому якісні дані використовуються для пояснення результатів кількісного аналізу (Creswell, 2014).

Кількісний етап дослідження

На першому етапі використано метод онлайн-опитування (Google Forms), що дозволяє залучити широку вибірку респондентів з різних регіонів України. До дослідження залучено 101 працівник/ця, які мають безпосереднього керівника та працюють у різних організаціях.

Операціоналізація ключових змінних здійснюється через використання валідизованого інструменту – шкали психологічної безпеки, концептуалізованої Емі Едмондсон (Edmondson, 1999). У даному дослідженні застосовано українську адаптацію цієї шкали, розроблену О. Бондарчук, О. Брюховецькою, О. Клесман та Л. Тягур у 2025 році, яка пройшла процедуру перекладу, культурної адаптації та психометричної валідації на українській вибірці.

Адаптація інструменту включала подвійний переклад, факторний аналіз та перевірку надійності, що відповідає сучасним вимогам до валідизації психодіагностичних методик. Отримані результати засвідчили високу внутрішню узгодженість шкали ($\alpha = 0.917$), що підтверджує її надійність і

релевантність для використання в українському організаційному контексті (Бондарчук та ін., 2025) .

Аналіз кількісних даних здійснюється із застосуванням описової статистики та методів порівняння середніх значень за допомогою програмного забезпечення jamovi (The jamovi project, 2024), що забезпечує прозорість і відтворюваність статистичного аналізу.

Якісний етап дослідження

Другий етап дослідження має якісний характер і спрямований на глибше розуміння отриманих кількісних результатів. Методом збору даних виступають напівструктуровані глибинні інтерв'ю, які дозволяють дослідити суб'єктивний досвід учасників, їхні інтерпретації поведінки керівників та гендерних очікувань.

Вибірка формується за принципом цільового відбору на основі результатів кількісного етапу. До неї включаються учасники з різними рівнями психологічної безпеки, що дозволяє здійснити глибший аналіз відмінностей у досвіді.

Аналіз якісних даних здійснюється за допомогою тематичного аналізу, який передбачає ідентифікацію, аналіз та інтерпретацію смислових патернів у даних (Braun & Clarke, 2006). У дослідженні застосовано індуктивний підхід, за якого теми формуються безпосередньо з емпіричних даних, а також семантичний рівень аналізу, що зосереджується на явному змісті висловлювань респондентів (Braun & Clarke, 2006).

Процес кодування та організації якісних даних здійснюється з використанням програмного забезпечення ATLAS.ti (ATLAS.ti, 2026), що дозволяє систематизувати коди, групувати їх у теми та забезпечувати прозорість аналітичного процесу.

Застосування тематичного аналізу є обґрунтованим, оскільки цей метод є гнучким і дозволяє отримати як описові, так і інтерпретативні результати, що є релевантним для досліджень у соціальній психології (Braun & Clarke, 2006).

Етичні засади дослідження

Дослідження відповідає етичним стандартам проведення соціально-психологічних досліджень. Усі процедури були організовані з

урахуванням принципів добровільності, інформованої згоди, конфіденційності та мінімізації потенційних ризиків для учасників.

Участь у дослідженні була повністю добровільною – респонденти мали можливість відмовитися від участі на будь-якому етапі без пояснення причин і без будь-яких негативних наслідків. Перед початком опитування та інтерв'ю учасники отримували інформацію про мету дослідження, його зміст, формат участі, приблизну тривалість, а також про те, як будуть використовуватися зібрані дані. Надання згоди на участь відбувалося через підтвердження інформованої згоди в онлайн-формі або усно перед початком інтерв'ю.

Особлива увага приділялася забезпеченню конфіденційності та анонімності даних. Усі відповіді учасників опитування збиралися без ідентифікаційної інформації, що дозволяє прямо встановити особу респондента. У випадку глибинних інтерв'ю записи та транскрипти були анонімізовані – будь-які імена, назви компаній чи інші потенційно ідентифікуючі деталі були вилучені або змінені. Дані зберігалися у захищеному середовищі та використовувалися виключно з дослідницькою метою.

У процесі проведення інтерв'ю враховувався принцип мінімізації психологічного дискомфорту. Хоча тематика дослідження не належить до високоризикових, обговорення досвіду взаємодії з керівниками могло викликати певні емоційні реакції. У зв'язку з цим учасникам надавалася можливість не відповідати на окремі запитання або припинити інтерв'ю у будь-який момент.

Окремо враховувався контекст організаційної чутливості даних. Оскільки дослідження стосується оцінки керівників та внутрішніх процесів у командах, було важливо забезпечити, щоб отримана інформація не могла бути використана проти учасників або їхніх організацій. Саме тому результати представлені у узагальненому вигляді, без можливості ідентифікації конкретних осіб чи компаній.

Таким чином, дотримання етичних принципів забезпечує надійність дослідження, захист учасників та підвищує довіру до отриманих результатів.

Переваги та обмеження методологічного підходу

Обраний змішаний дизайн має низку переваг. По-перше, він забезпечує поєднання кількісного та якісного аналізу, що підсилює валідність результатів і дозволяє отримати більш комплексне розуміння досліджуваного явища

(Creswell, 2014). По-друге, якісний етап дозволяє інтерпретувати статистичні результати через досвід учасників.

Водночас існують певні обмеження. Кількісна вибірка не є репрезентативною, що обмежує можливості узагальнення результатів. Якісний етап базується на невеликій вибірці, що є характерним для якісних досліджень. Крім того, інтерпретація даних передбачає активну роль дослідниці, що потребує рефлексивності (Braun & Clarke, 2006).

2.2. Результати емпіричного дослідження відчуття психологічної безпеки працівників/иць в організаціях

Збір кількісних даних

Збір кількісних даних у межах цього дослідження здійснювався за допомогою онлайн-опитування, реалізованого через платформу Google Forms. Такий формат було обрано з огляду на його доступність для широкого кола респондентів, можливість швидкого поширення анкети та автоматизацію збору й первинної обробки даних.

Опитування проводилося у період лютого-березня 2026 року (текст опитувальника див. Додаток 1). Рекрутинг учасників здійснювався через соціальні мережі (зокрема Instagram, LinkedIn), а також через особисті та професійні контакти дослідниці із застосуванням елементів зручної та «сніжкової» вибірки. Учасникам пропонувалося добровільно взяти участь у дослідженні, а також за бажанням поширити анкету серед своїх знайомих, які відповідають критеріям відбору.

Критеріями включення до вибірки були: (1) наявність досвіду роботи в організації, (2) наявність безпосереднього керівника, якого респондент/ка може оцінити, та (3) досягнення повноліття. Таким чином, генеральну сукупність дослідження становили працівники/иці різних організацій в Україні.

Загалом було отримано 114 заповнених анкет, серед яких 101 анкета була включені до подальшого аналізу після перевірки на критерій включення вибірки. Через особливості поширення опитування (відсутність чітко визначеної бази розсилки) точний показник response rate не розраховувався, що є типовим обмеженням для онлайн-досліджень із відкритим доступом до анкети.

Вибірка не є репрезентативною для всієї популяції працівників в Україні та формувалася за принципом добровільної участі. Це обмежує можливість узагальнення результатів на ширшу популяцію, проте є прийнятним для досліджень у соціальній психології, спрямованих на виявлення тенденцій та перевірку гіпотез.

Гендерний розподіл респондентів включав представників різних гендерів (чоловіки та жінки), однак він був нерівномірним. Аналогічно, у вибірці спостерігалася нерівномірність у представленні керівників різного гендеру

(чоловіків та жінок), що є обмеженням для перевірки гендерних гіпотез. Віковий розподіл респондентів охоплював дорослу працездатну популяцію.

Зібрані дані мали переважно кількісний характер і включали оцінки психологічної безпеки за шкалою Едмондсон (українська адаптація), а також демографічні змінні (зокрема гендер респондента/ки, гендер керівника, тривалість роботи з керівником тощо). Це дозволило здійснити подальший статистичний аналіз взаємозв'язку між досліджуваними змінними.

Результати кількісної частини дослідження

У дослідженні взяли участь 101 респондент/ка. Загальний рівень сприйнятої психологічної безпеки (сума балів за шкалою) у вибірці становив $M = 98.36$ ($SD = 20.74$), при мінімальному значенні 29 та максимальному - 126, що свідчить про помірно високий середній рівень психологічної безпеки серед учасників дослідження.

За гендерним розподілом респондентів, більшість вибірки становили жінки – 67 осіб (66.3%), тоді як чоловіків було 34 (33.7%). Респонденти оцінювали своїх безпосередніх керівників/иць, серед яких також переважали жінки: 73 осіб працювали під керівництвом жінок, тоді як 28 особи - під керівництвом чоловіків.

Описова статистика свідчить про наявність відмінностей у середніх значеннях психологічної безпеки між групами. Зокрема, респонденти, які працюють під керівництвом чоловіків, мають вищий середній рівень психологічної безпеки ($M = 104$, $SD = 16.3$), порівняно з тими, хто працює під керівництвом жінок ($M = 95.4$, $SD = 22.2$). Разом із тим, більший розкид значень у групі керівниць може вказувати на більшу варіативність управлінських практик або сприйняття психологічної безпеки.

Перед проведенням основного аналізу було перевірено припущення нормальності розподілу змінної психологічної безпеки (ps_total) у групах, сформованих за гендером керівника. Для цього застосовано тест Шапіро-Вілка.

Результати показали, що у групі працівників/ць із керівницями-жінками розподіл статистично значуще відрізняється від нормального ($W = 0.923$, $p < .001$), тоді як у групі з керівниками-чоловіками відхилення від нормальності не виявлено ($W = 0.947$, $p = .097$).

Водночас, з огляду на достатній розмір вибірки ($n > 30$ у кожній групі) та робастність параметричних тестів до помірних порушень нормальності, було прийнято рішення застосувати незалежний t-тест для подальшого аналізу.

Для перевірки нульової гіпотези про відсутність різниці у рівні психологічної безпеки між працівниками/цями залежно від гендеру керівника було застосовано незалежний t-тест (файл з аналізом даних з Jamovi див. Додаток 3).

Результати аналізу показали наявність статистично значущої різниці між групами (див. Таблицю 2.1.): працівники/ці, які працюють під керівництвом чоловіків, мають вищий рівень психологічної безпеки ($M = 104$, $SD = 16.3$) порівняно з тими, хто працює під керівництвом жінок ($M = 95.4$, $SD = 22.2$), $t(86.05) = 2.22$, $p = .047$ (див. Таблицю 2.2.). Таким чином, нульова гіпотеза була відхилена. Розмір ефекту (Cohen's $d = 0.42$) свідчить про середню силу ефекту, що вказує на помірну практичну значущість виявленої різниці.

Таблиця 2.1.

Середні показники рівня психологічної безпеки у групах під керівництвом жінок і чоловіків

Показник	Група	N	Mean	Median	SD	SE
ps_total	Жінка	67	95.4	101	22.2	2.71
ps_total	Чоловік	34	104	107	16.3	2.80

Таблиця 2.2.

Статистична значущість та сила ефекту різниці рівня психологічної безпеки в групах під керівництвом жінок та чоловіків

Показник	t	df	p	Effect Size	Нижня межа 95% CI	Верхня межа 95% CI
ps_total	-2.01	99	0.047	Cohen's $d = -0.423$	-0.839	-0.00498

Попри виявлену статистично значущу різницю, розмір ефекту є помірним, що свідчить про те, що гендер керівника не є єдиним фактором, який визначає

рівень психологічної безпеки. Водночас більша варіативність показників у групі керівниць може вказувати на більшу неоднорідність управлінських практик або їх сприйняття. Це дозволяє припустити, що вплив гендеру керівника опосередковується поведінковими характеристиками та гендерними очікуваннями. Таким чином, кількісні результати потребують подальшого якісного аналізу для глибшого розуміння механізмів формування психологічної безпеки.

Для перевірки відмінностей у рівні психологічної безпеки залежно від гендеру респондентів було застосовано незалежний t-тест (див. Таблицю 2.3.). Результати показали наявність статистично значущої різниці між групами, $t(99) = -2.48$, $p = .015$. Зокрема, чоловіки продемонстрували вищий рівень психологічної безпеки ($M = 106$, $SD = 12.2$), ніж жінки ($M = 95.3$, $SD = 22.5$). Розмір ефекту (Cohen's $d = 0.55$) свідчить про середню силу ефекту.

Таблиця 2.3.

**Середні показники рівня психологічної безпеки у групах
працівників/иць різного гендеру**

Показник	Група	N	Mean	Median	SD	SE
ps_total	Жінка	73	95.3	99.0	22.5	2.63
ps_total	Чоловік	28	106	106	12.2	2.30

Результати кількісного аналізу показали, що як гендер керівника, так і гендер працівників/ць пов'язані з рівнем психологічної безпеки, однак характер цього зв'язку відрізняється.

З одного боку, було виявлено статистично значущу різницю залежно від гендеру керівника: працівники/ці, які працюють під керівництвом чоловіків, мають вищий рівень психологічної безпеки порівняно з тими, хто працює під керівництвом жінок. З іншого боку, результати також показали статистично значущі відмінності залежно від гендеру самих працівників/ць: чоловіки демонструють вищий рівень психологічної безпеки, ніж жінки.

Додатково було проведено аналіз зв'язку між тривалістю роботи з керівником та рівнем психологічної безпеки. Цей аналіз було здійснено з метою перевірки припущення про те, що триваліша взаємодія з керівником може бути

пов'язана з вищим рівнем психологічної безпеки через формування довіри та міжособистісної передбачуваності у робочій взаємодії.

Для перевірки цього припущення було використано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена, оскільки змінна тривалості роботи з керівником мала порядковий характер. Результати показали слабкий позитивний зв'язок (див. Таблицю 2.4.) між тривалістю роботи з керівником та рівнем психологічної безпеки ($\rho = .113$), однак цей зв'язок не досяг статистичної значущості ($p = .259$).

Таблиця 2.4.

Зв'язок рівня психологічної безпеки з тривалістю взаємодії з керівником/цею

Змінні	Spearman's rho	df	p
time with manager – ps_total	0.113	99	0.259

Отримані результати можуть свідчити про те, що сама тривалість взаємодії з керівником не є достатньою умовою формування психологічної безпеки. Натомість більш вагому роль можуть відігравати конкретні поведінкові практики керівників.

Для перевірки того, чи є гендер керівника предиктором психологічної безпеки працівників/иць, було проведено просту лінійну регресію. У моделі залежною змінною виступав загальний рівень психологічної безпеки (ps_total), а предиктором - гендер керівника, закодований в окрему змінну (0 - чоловік, 1 - жінка).

Результати аналізу показали (див. Таблицю 2.5.), що гендер керівника є статистично значущим предиктором психологічної безпеки ($\beta = -11.2$, $p = .015$). Отриманий негативний коефіцієнт свідчить про те, що працівники/ці під керівництвом жінок-керівниць у середньому демонстрували нижчий рівень психологічної безпеки порівняно з працівниками/цями під керівництвом чоловіків.

Таблиця 2.5.

Коефіцієнти лінійної регресійної моделі для показника психологічної безпеки

Предиктор	Estimate	SE	t	p
Intercept	106.4	3.82	27.85	< .001
gender_manager_coded	-11.2	4.50	-2.48	0.015

Коефіцієнт детермінації моделі становив $R^2 = .059$, що свідчить про те, що гендер керівника пояснює приблизно 5.9% варіації рівня психологічної безпеки. Це може вказувати на те, що психологічна безпека є багатофакторним феноменом, на який, окрім гендеру керівника, впливають також інші чинники - зокрема особливості управлінської поведінки.

Для дослідження зв'язку між психологічною безпекою у взаємодії з керівником та психологічною безпекою в команді було проведено кореляційний аналіз Пірсона (див. Таблицю 2.6.). Результати показали статистично значущий позитивний зв'язок між змінними ($r = .584$, $p < .001$). Отриманий коефіцієнт свідчить про помірно сильний позитивний зв'язок між рівнем психологічної безпеки у взаємодії з керівником та загальним відчуттям психологічної безпеки в команді.

Таблиця 2.6.

Зв'язок між психологічною безпекою у взаємодії з керівником та психологічною безпекою в команді

Змінні	Pearson's r	df	p
ps_manager – ps_team	0.584***	99	< .001

Таким чином, вищий рівень психологічної безпеки у взаємодії з керівником пов'язаний із вищим рівнем психологічної безпеки в командному середовищі загалом. Це може свідчити про важливу роль керівника у формуванні психологічно безпечного клімату в команді.

У сукупності ці результати свідчать про те, що психологічна безпека формується не лише під впливом характеристик керівника, але й через індивідуальні та соціально зумовлені особливості самих працівників/ць. Зокрема, отримані відмінності можуть відображати вплив гендерних норм, очікувань і досвіду взаємодії в організаційному контексті.

Таким чином, гендер виступає не як ізольований фактор, а як складова ширшої системи соціально-психологічних процесів, що впливають на сприйняття безпеки в команді.

Отримані результати кількісного аналізу засвідчили наявність статистично значущих відмінностей у рівні психологічної безпеки як залежно від гендеру керівника, так і залежно від гендеру працівників/ць. Водночас, попри виявлені відмінності, розмір ефектів є помірним, що свідчить про складніший характер досліджуваного феномену та обмеженість пояснення виключно через демографічні змінні.

Зокрема, отримані результати вказують (повну версію див. Додаток 3) на те, що гендер може виступати не прямим детермінантом психологічної безпеки, а радше маркером ширших соціально-психологічних процесів, пов'язаних із поведінковими практиками керівників, стилями взаємодії та гендерними очікуваннями в організаційному середовищі.

Крім того, виявлена варіативність показників психологічної безпеки, особливо у групі керівниць, свідчить про неоднорідність досвіду працівників/ць, що не може бути повністю пояснена кількісними методами. Це підкреслює необхідність глибшого аналізу суб'єктивних інтерпретацій, взаємодій та контекстуальних факторів, які формують відчуття психологічної безпеки в командах.

У зв'язку з цим, наступним етапом дослідження стало проведення якісного аналізу даних, отриманих у ході глибинних інтерв'ю. Метою цього етапу є виявлення поведінкових практик керівників, а також гендерних очікувань і інтерпретацій працівників/ць, які можуть пояснювати виявлені кількісні закономірності.

Таким чином, якісний етап дослідження спрямований на розкриття механізмів формування психологічної безпеки та поглиблення розуміння ролі гендеру у цьому процесі.

Збір якісних даних

Збір якісних даних у межах цього дослідження здійснювався методом глибинних напівструктурованих інтерв'ю. Такий підхід було обрано з метою отримання детального розуміння суб'єктивного досвіду працівників/иць, а також виявлення поведінкових практик керівників і гендерних очікувань, які можуть пояснювати зв'язок між гендером керівника та відчуттям психологічної безпеки.

Відбір учасників для якісного етапу здійснювався на основі результатів кількісного дослідження. Було застосовано принцип цілеспрямованої вибірки, що передбачав відбір респондентів із різними характеристиками за ключовими змінними дослідження. Зокрема, до вибірки були включені учасники з високим та низьким рівнем психологічної безпеки, а також респонденти різних гендерів, які працювали під керівництвом як чоловіків, так і жінок. Такий підхід дозволив сформулювати вибірку, що відображає різноманітність досвідів і забезпечує можливість глибшого аналізу потенційних механізмів, які стоять за виявленими кількісними тенденціями.

Учасники для інтерв'ю були відібрані серед тих респондентів кількісного опитування, які надали згоду на подальшу участь у дослідженні та залишили свої контактні дані. Потенційним учасникам було надіслано індивідуальні запрошення з поясненням мети якісного етапу дослідження та умов участі.

Загалом було проведено 10 глибинних інтерв'ю. Інтерв'ю проводилися онлайн (за допомогою платформи Microsoft Teams), що забезпечило гнучкість у плануванні та доступність для учасників з різних регіонів України. Тривалість кожного інтерв'ю становила до 50 хвилин.

Інтерв'ю були напівструктурованими і проводилися за попередньо розробленим гайдом (див. Додаток 2), який включав відкриті запитання щодо досвіду взаємодії з керівником, відчуття психологічної безпеки в команді, а також сприйняття поведінкових практик керівника/ці та гендерних очікувань у робочому середовищі. Була збережена гнучкість у формулюванні та послідовності запитань, що дозволяло адаптувати хід інтерв'ю до індивідуального досвіду учасника/ці та уточнювати значущі аспекти.

Усі інтерв'ю (за згодою учасників) були записані на відео та згодом транскрибовані у форматі дослівного запису, що забезпечило точність передачі

змісту висловлювань. Отримані текстові дані стали основою для подальшого тематичного аналізу (транскрипти інтерв'ю див. Додаток 4).

Якісна вибірка не є репрезентативною, що відповідає логіці якісного підходу, спрямованого не на статистичне узагальнення, а на глибоке розуміння досліджуваного явища. Водночас включення учасників із різними рівнями психологічної безпеки та різними гендерними комбінаціями (гендер респондента та гендер керівника) дозволило виявити повторювані патерни у сприйнятті управлінської поведінки та її зв'язку з відчуттям психологічної безпеки.

Результати якісної частини дослідження

У межах якісного етапу дослідження було проведено тематичний аналіз транскриптів глибинних інтерв'ю відповідно до підходу Braun і Clarke (2006), який передбачає систематичне виявлення, аналіз та інтерпретацію повторюваних смислових патернів (тем) у даних. Аналіз здійснювався індуктивно, на семантичному рівні, тобто з фокусом на явні значення, які респонденти надавали своєму досвіду взаємодії з керівниками.

На основі кодування та подальшої агрегації кодів було виокремлено чотири ключові теми, які описують механізми формування психологічної безпеки в командах через поведінкові практики керівників:

1. стиль комунікації та зворотного зв'язку;
2. підтримка, довіра та інклюзивність;
3. культура ставлення до помилок;
4. організаційна справедливість та передбачуваність.

Ці теми відображають повторювані патерни досвіду респондентів і разом формують цілісну інтерпретацію того, як саме управлінська поведінка впливає на відчуття психологічної безпеки (розширену таблицю кодів з повним переліком цитат див. Додаток 5).

Стиль комунікації та зворотного зв'язку

Одна з найбільш насичених за кількістю кодів тем стосується способів комунікації керівника з командою (див. Таблиця 2.7.). Дані свідчать, що характер зворотного зв'язку та комунікативний стиль є базовим механізмом формування психологічної безпеки.

Стиль комунікації та зворотного зв'язку

Тема	Підтема	Код	Визначення	Приклад цитати
Стиль комунікації та зворотного зв'язку	Критика та фідбек	Публічна критика	Критика працівника у присутності інших	«публічно критикувала при всій команді»
	Якість комунікації	Нерегулярний фідбек	Відсутність або нестабільність зворотного зв'язку	«ти не розумієш, добре ти працюєш чи ні»
	Якість комунікації	Прозорість комунікації	Чітке пояснення рішень та відкритість	«вона завжди пояснює, що відбувається»

У випадках високого рівня психологічної безпеки респонденти описують комунікацію як відкриту, прозору та спокійну. Зокрема, керівники прямо визнають обмеження інформації, але водночас підтримують чесність у взаємодії: «Якщо у мене є інформація, але я не можу про неї казати, я кажу, що є інформація».

Такі практики інтерпретуються працівниками як сигнал передбачуваності та поваги, що знижує невизначеність у взаємодії.

Натомість низький рівень психологічної безпеки пов'язаний із досвідом публічної критики, агресивного тону або некомпетентного зворотного зв'язку: «Коли тебе при 20 свідках починають розкатувати, що ти щось не так робиш».

На семантичному рівні такі ситуації інтерпретуються як загроза соціальному статусу працівника, що призводить до самоцензури та уникання ініціативи. Таким чином, стиль комунікації виступає не лише каналом передачі інформації, а й інструментом регуляції психологічного клімату в команді.

Підтримка, довіра та інклюзивність

Друга тема відображає ступінь залученості керівника у взаємодію з працівниками та його готовність делегувати повноваження (див. Таблиця 2.8.).

Підтримка, довіра та інклюзивність

Тема	Підтема	Код	Визначення	Приклад цитати
Підтримка, довіра та інклюзивність	Довіра	Довіра керівника	Делегування та автономія	«мені довіряли приймати рішення»
	Підтримка	Підтримка	Емоційна або професійна підтримка	«відчувалась підтримка в роботі»
	Включеність	Враховання думки	Залучення до прийняття рішень	«до людини будуть прислухатися»

У випадках високої психологічної безпеки керівники демонструють довіру до експертизи підлеглих і підтримують їх у складних ситуаціях: «Я нічого не розумію в HR. Я для того тебе найняв, щоб ти всі ці питання вирішувала». Подібні висловлювання інтерпретуються респондентами як визнання їхньої професійної автономії, що сприяє відчуттю значущості та впевненості у власних діях.

Водночас досвід низької психологічної безпеки пов'язаний із прихованою недовірою, контролем та суперечливими сигналами: «Ніби і дав простір для ініціативи, а ніби і сумнівався».

На рівні значень це створює когнітивну невизначеність: формально декларована автономія не підкріплюється реальними практиками довіри. У результаті працівники адаптують поведінку до очікувань керівника, а не до завдань роботи, що знижує ефективність командної взаємодії.

Культура ставлення до помилок

Третя тема стосується інтерпретації помилок у робочому процесі та реакції керівника на них (див. Таблиця 2.9.).

Культура ставлення до помилок

Тема	Підтема	Код	Визначення	Приклад цитати
Культура ставлення до помилок	Реакція на помилки	Страх помилки	Уникання ризику через страх	«краще нічого не робити, ніж помилитися»
	Емоційний клімат	Психологічна напруга	Відчуття стресу та тривоги	«відчувається постійна напруга»
	Емоційний клімат	Виснаження	Емоційне вигорання	«це дуже виснажує»

У контексті високої психологічної безпеки помилки сприймаються як нормальна частина робочого процесу: «Якщо є якийсь screw-up, то я його визнаю і йдемо далі».

Така реакція формує середовище, у якому працівники готові брати на себе відповідальність і відкрито обговорювати проблеми. На семантичному рівні це означає зниження страху негативної оцінки та підвищення готовності до навчання.

Натомість у випадках низької психологічної безпеки помилки асоціюються з ризиком покарання або приниження: «Ти боїшся щось запитати зайвий раз, щоб не сказали, що це безглузде питання».

Це призводить до приховування інформації, що має критичні наслідки для командної ефективності. Таким чином, культура ставлення до помилок виступає ключовим механізмом, який визначає, чи буде команда орієнтована на навчання чи на уникнення ризику.

Організаційна справедливість та передбачуваність

Четверта тема відображає структурний вимір психологічної безпеки – сприйняття справедливості та прозорості в організації (див. Таблиця 2.10).

Організаційна справедливість та передбачуваність

Тема	Підтема	Код	Визначення	Приклад цитати
Організаційна справедливість та передбачуваність	Справедливість	Непотизм	Преференції «своїм» працівникам	«є свої люди і є всі інші»
	Справедливість	Свої-чужі	Поділ команди на групи	«є відчуття, що ти не в колі»
	Передбачуваність	Невизначеність	Відсутність стабільності та чітких правил	«ніколи не зрозуміло, що буде далі»

Високий рівень психологічної безпеки пов'язаний із послідовністю рішень та дотриманням домовленостей. Натомість низький рівень безпеки виникає в умовах фаворитизму та непрозорих практик: «Всі ці зв'язочки, родичі, куми... це все залишилося без змін».

Такі ситуації інтерпретуються як порушення принципу рівності, що підриває довіру до системи загалом. На семантичному рівні це формує відчуття безсилля та відсутності контролю над власним професійним становищем.

Інтерпретація відмінностей у рівні психологічної безпеки залежно від гендеру керівника

Результати кількісного аналізу показали, що працівники/ці, які працюють під керівництвом чоловіків, демонструють вищий середній рівень психологічної безпеки ($M = 104$, $SD = 16.3$) порівняно з тими, хто працює під керівництвом жінок. Для глибшого розуміння цієї відмінності було здійснено повторний аналіз якісних даних із фокусом на порівняння поведінкових патернів менеджерів різної статі.

Спільність управлінських практик незалежно від гендеру

Насамперед важливо зазначити, що аналіз даних виявив значну кількість спільних рис у поведінці менеджерів обох гендерів. На рівні первинного кодування не було виявлено ідентичних кодів, що повторювались у групах

керівників різного гендеру. Водночас це пояснюється високим рівнем деталізації індуктивного кодування, внаслідок чого семантично подібні значення були закодовані різними формулюваннями. Подальший аналіз на рівні тем показав наявність спільних патернів взаємодії, незалежно від гендеру керівника.

До найбільш частотних спільних тем належать: врахування думки працівників, спільне прийняття рішень, створення комфортної атмосфери в команді, спокійна комунікація та проживання спільного контексту війни.

Зокрема, респонденти описують досвід взаємодії з керівниками обох статей як такий, що передбачає відкритість до діалогу:

«...до людини будуть прислухатися»

«...він готовий слухати мене, тому що він знає, що я зазвичай все можу підкріпити»

Подібно, спільне прийняття рішень інтерпретується як важливий елемент психологічної безпеки:

«...у кожного працівника було право голосу»

«І зазвичай ми приходили до якогось спільного рішення»

Також для обох груп характерним є прагнення до спокійної, неконфліктної комунікації:

«...комунікує абсолютно спокійно, дохідливо»

«Спокійне [спілкування], іноді можемо посміятись»

Ці результати свідчать, що базові характеристики психологічно безпечного середовища – підтримка, відкритість до зворотного зв'язку та залучення працівників – є універсальними та не залежать від гендеру керівника.

Відмінності у поведінкових паттернах керівників

Попри значну кількість спільних рис, аналіз дозволив виявити відмінності у стилях управління, які можуть пояснювати різницю у рівні психологічної безпеки.

Комунікація та стиль взаємодії

Керівниці частіше описуються як ті, що підтримують інтенсивну комунікацію, необхідну для збереження командної взаємодії, особливо в контексті HR-функцій. Водночас у частині інтерв'ю фіксуються прояви більш ієрархічного стилю, зокрема позиціонування керівника як «останньої інстанції» або обмеження доступу до інформації.

Натомість керівники-чоловіки частіше асоціюються зі спокійною, неформальною та більш горизонтальною комунікацією. Респонденти підкреслюють відсутність надмірної формалізації (наприклад, використання месенджерів замість офіційних каналів) та орієнтацію на прямоту у зворотному зв'язку («якщо щось не так – це прямо проговорюється»).

Ставлення до помилок

Суттєві відмінності спостерігаються у ставленні до помилок. У випадку керівниць виявляється певна полярність: з одного боку – підтримка та заохочення («не переймайтеся, все зробимо»), з іншого – тенденція до уникання прямої реакції на помилки або їх тривале ігнорування, що може створювати невизначеність.

У керівників-чоловіків натомість більш послідовно описується безпечне ставлення до помилок. Працівники відзначають відсутність страху ставити «дурні питання» та наявність підтримки у разі труднощів. Це формує більш передбачуване середовище, де помилки розглядаються як частина робочого процесу.

Емоційність та саморегуляція

Ще одним важливим аспектом є рівень емоційної регуляції. У досвіді взаємодії з керівницями респонденти іноді відзначають прояви емоційної напруги у стресових ситуаціях (наприклад, при порушенні дедлайнів), що може сприйматися як нестабільність.

Натомість керівники-чоловіки частіше описуються як емоційно стабільні та стримані навіть у конфліктних ситуаціях. Така поведінка знижує рівень напруги в команді та підвищує відчуття передбачуваності.

Вимогливість у цій групі також має іншу форму: вона реалізується через принцип «ownership» – заохочення ініціативи за умови готовності брати відповідальність.

Інтерпретація інтегрованих результатів

Отримані результати дозволяють припустити, що вищий рівень психологічної безпеки у працівників/ць, які працюють під керівництвом чоловіків, може бути пов'язаний не з принципово іншими управлінськими підходами, а з відмінностями у послідовності їх реалізації.

Зокрема, поведінкові патерни, асоційовані з психологічною безпекою – спокійна комунікація, прозорість, передбачуваність реакцій та безпечне ставлення до помилок – у випадку керівників-чоловіків описуються як більш стабільні та менш варіативні.

Натомість у випадку керівниць спостерігається більша варіативність стилів, що може створювати суперечливі сигнали для працівників. Поєднання високої залученості, емоційної підтримки та водночас підвищеного рівня стресу може знижувати загальне відчуття психологічної безпеки через непередбачуваність взаємодії.

Водночас важливо підкреслити, що значна частина респондентів прямо зазначає, що ключову роль відіграють не гендерні характеристики, а професіоналізм та індивідуальні якості керівника. Це свідчить про те, що гендер виступає радше контекстуальним фактором, який опосередковує сприйняття поведінки, ніж безпосередньою причиною відмінностей у рівні психологічної безпеки.

Узагальнення результатів якісного аналізу

Отримані результати демонструють, що психологічна безпека в командах формується через комплекс взаємопов'язаних поведінкових практик керівника. Найбільш значущими серед них є:

1. Спосіб комунікації та надання зворотного зв'язку;
2. Рівень довіри та підтримки;
3. Ставлення до помилок;
4. Забезпечення справедливості та передбачуваності організаційних процесів.

Важливо, що ці чинники мають поведінкову природу, що узгоджується з висновками респондентів про другорядність гендеру порівняно з управлінським стилем. Таким чином, якісний аналіз дозволяє конкретизувати механізми впливу

поведінки керівника на психологічну безпеку та доповнює кількісні результати, поглиблюючи розуміння досліджуваного явища.

2.3. Практичні розробки та рекомендації для керівників/иць в організаціях для підвищення рівня відчуття психологічної безпеки працівників/иць

Отримані результати дослідження мають як наукову, так і практичну значущість, оскільки дозволяють уточнити механізми формування психологічної безпеки в організаціях та поглиблюють розуміння ролі гендеру керівника у цьому процесі.

Значення для розвитку науки

З наукової точки зору дослідження робить внесок у розвиток літератури з організаційної та соціальної психології, зокрема вивчення психологічної безпеки як ключового чинника ефективності команд. Отримані результати уточнюють, що гендер керівника не є прямим детермінантом психологічної безпеки, натомість виступає контекстуальним фактором, через який інтерпретуються поведінкові практики лідера.

Поєднання кількісного та якісного підходів дозволило виявити важливу закономірність: попри значну подібність управлінських практик, існують відмінності у сприйнятті цих практик працівниками. Це підтверджує, що психологічна безпека є не лише функцією об'єктивної поведінки керівника, але й результатом соціально зумовлених когнітивних інтерпретацій.

Таким чином, дослідження підтримує сучасні підходи, які розглядають організаційні процеси через призму соціальних конструкцій, зокрема гендерних норм і стереотипів. Воно також доповнює існуючі теорії (зокрема теорію рольової конгруентності та концепцію психологічної безпеки), демонструючи, як макросоціальні фактори (гендерні очікування, контекст війни) взаємодіють із мікрорівнем організаційної поведінки.

Важливою є також методологічна значущість роботи: використання змішаного дизайну (якісного та кількісного) дозволило не лише зафіксувати статистичні відмінності, але й пояснити їх через конкретні поведінкові механізми. Це підсилює валідність результатів і демонструє доцільність mixed-methods підходів у дослідженнях організаційної поведінки.

Практична значущість для організацій

З практичної точки зору результати дослідження мають безпосередню цінність для організацій, зокрема у сфері управління персоналом та розвитку лідерства:

1. Результати показують, що ключовими чинниками психологічної безпеки є не гендер керівника, а конкретні поведінкові практики: спокійна та передбачувана комунікація, безпечне ставлення до помилок, залучення працівників до прийняття рішень та створення комфортної атмосфери в команді. Це означає, що організації можуть цілеспрямовано розвивати ці компетенції через програми навчання керівників, незалежно від їхнього гендеру.
2. Дослідження виявляє важливість передбачуваності та емоційної стабільності керівника як факторів, що підсилюють відчуття безпеки. Це має практичне значення для розробки програм розвитку емоційної регуляції, стресостійкості та навичок зворотного зв'язку.
3. Результати вказують на необхідність врахування гендерних упереджень у сприйнятті лідерства. Оскільки однакові поведінкові практики можуть оцінюватися по-різному залежно від гендеру керівника, організації мають впроваджувати політики, спрямовані на зменшення упереджень у оцінці ефективності менеджерів.

Практичні рекомендації щодо сприяння психологічній безпеці працівників/иць

Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати низку практичних рекомендацій для керівників/иць та організацій щодо створення психологічно безпечного робочого середовища. Враховуючи те, що психологічна безпека пов'язана не лише з ефективністю командної взаємодії, але й із добробутом працівників/иць, залученістю, готовністю до ініціативності та здатністю відкрито комунікувати про труднощі, результати дослідження мають важливе прикладне значення для сучасних організацій, особливо в умовах високої невизначеності та стресу в українському контексті. Практичні рекомендації були сформовані на основі аналізу глибинних інтерв'ю та відображають реальний досвід працівників/иць щодо поведінкових практик керівників, які або посилювали, або підживляли відчуття психологічної безпеки.

Одним із ключових чинників формування психологічної безпеки є якість комунікації між керівником/ицею та командою. Результати інтерв'ю показали, що працівники/ці значно безпечніше почуваються в середовищі, де комунікація

є відкритою, чесною та передбачуваною. У зв'язку з цим керівникам/ицям рекомендовано підтримувати культуру прозорості взаємодії, вчасно інформувати команду про зміни, пояснювати логіку прийнятих рішень та уникати суперечливих або подвійних послань. Особливо важливо забезпечувати можливість відкрито ставити питання без страху осуду чи знецінення. Працівники/ці інтерпретували готовність керівника відповідати навіть на «незручні» або «очевидні» питання як сигнал прийнятності міжособистісного ризику в команді.

Окреме значення для формування психологічної безпеки має практика надання зворотного зв'язку. Респонденти/ки наголошували, що конструктивний, чесний фідбек сприяє професійному розвитку та знижує тривожність щодо оцінки власної роботи. Натомість агресивна критика, сарказм або публічне приниження створювали атмосферу напруги та страху помилок. У зв'язку з цим керівникам/ицям рекомендовано впроваджувати практики регулярного підтримувального зворотного зв'язку, фокусувати увагу не на особистості працівника/ці, а на конкретних робочих процесах та результатах.

Результати дослідження свідчать про важливість демонстрації людяності та емоційної чутливості з боку керівника/ці. Працівники/ці позитивно оцінювали керівників/ць, які проявляли емпатію, враховували складні життєві обставини співробітників/ць та підтримували команду в кризових ситуаціях. Особливого значення це набуває в українському контексті повномасштабної війни, де працівники/ці можуть стикатися з високим рівнем стресу, блекаутами, вимушеним переміщенням або емоційним виснаженням. Відповідно, організаціям доцільно розвивати у керівників/ць навички емоційного інтелекту, емпатійної комунікації та кризового менеджменту.

Водночас важливим компонентом психологічної безпеки є підтримка професійного розвитку працівників/иць. Інтерв'ю показали, що працівники/ці відчували більшу цінність та впевненість у середовищі, де керівники/ці ділилися знаннями, підтримували ініціативи та створювали можливості для навчання й експериментування. У зв'язку з цим організаціям рекомендовано впроваджувати менторські практики, заохочувати горизонтальний обмін знаннями та формувати культуру, у якій ініціативність не карається помилками.

Окрему роль у формуванні психологічної безпеки відіграє ставлення керівника/ці до помилок та конфліктів. Респонденти/ки описували значно вищий рівень психологічної безпеки в командах, де керівники/ці не

персоналізували помилки та не шукали «винних», а натомість фокусувалися на аналізі причин ситуації та пошуку рішень. Практика визнання власних помилок самим/самою керівником/ицею також позитивно впливала на атмосферу в команді, оскільки демонструвала нормалізацію вразливості та відкритості.

У зв'язку з цим керівникам/ицям рекомендовано формувати культуру, у якій помилки розглядаються як джерело навчання, а не як підстава для покарання чи осуду. Такий підхід сприяє більшій готовності працівників/иць брати відповідальність, висловлювати ідеї та повідомляти про труднощі без страху негативних наслідків.

Результати дослідження також показали, що неформальний контакт між членами команди сприяє зростанню довіри, згуртованості та зменшенню соціальної дистанції. Навіть прості практики – спільні неформальні зустрічі, командні традиції або простір для невимушеного спілкування - можуть позитивно впливати на психологічний клімат у команді. Це особливо актуально для віддалених або гібридних форматів роботи, де ризик емоційної ізоляції працівників/иць є вищим.

Відповідно, організаціям рекомендовано створювати можливості для неформальної взаємодії між працівниками/ицями, підтримувати командні ритуали та заохочувати практики, які сприяють формуванню відчуття належності до команди.

Суспільна значущість у контексті України

Особливої ваги результати дослідження набувають у контексті сучасної України, де організації функціонують в умовах тривалої невизначеності, спричиненої війною. Дані показали, що проживання досвіду війни є спільною темою для всіх респондентів і суттєво впливає на робочі процеси та емоційний стан працівників.

У таких умовах психологічна безпека стає не лише фактором ефективності, але й важливим ресурсом психологічного благополуччя. Відповідно, результати дослідження можуть бути використані для розробки організаційних практик, спрямованих на підтримку працівників у кризових умовах.

Крім того, дослідження має значення для ширшого суспільного дискурсу щодо гендерної рівності в лідерстві. Виявлені відмінності у сприйнятті

керівників підкреслюють необхідність критичного переосмислення гендерних стереотипів, які можуть впливати на оцінку ефективності жінок-лідерок.

Накопичувальний ефект значущості результатів

Важливо зазначити, що отримані результати можуть не мати миттєвого трансформаційного впливу на практику, однак їхня значущість проявляється через накопичувальний ефект. Подібні дослідження формують емпіричну базу, яка з часом дозволяє:

- удосконалювати моделі лідерства в організаціях;
- розробляти більш ефективні підходи до розвитку команд;
- зменшувати вплив неусвідомлених упереджень у менеджменті;
- підвищувати рівень психологічного благополуччя працівників.

Таким чином, результати цього дослідження є важливим внеском у поступове формування більш інклюзивного, ефективного та психологічно безпечного організаційного середовища.

ВИСНОВКИ

У межах дослідження було теоретично обґрунтовано та емпірично досліджено зв'язок між гендером керівника/иці та рівнем психологічної безпеки працівників/иць в організаціях, а також проаналізовано поведінкові практики та гендерні очікування, що можуть пояснювати цей зв'язок. Отримані результати дозволяють дати відповідь на дослідницьке питання: поведінкові практики керівників/иць суттєво впливають на відчуття психологічної безпеки працівників/иць, проте сприйняття цих практик формується не лише їхнім змістом, а й гендером керівника/иці та пов'язаними з ним соціальними очікуваннями. Таким чином, гендер виступає не прямою причиною психологічної безпеки, а соціально-психологічним чинником, який впливає на інтерпретацію управлінської поведінки.

Мету дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити статистично значущий зв'язок між гендером керівника та рівнем психологічної безпеки в команді, а також якісно пояснити цей зв'язок через аналіз поведінкових патернів і гендерних стереотипів – було досягнуто. Для цього було реалізовано всі поставлені завдання дослідження. Зокрема, здійснено теоретичний аналіз концепції психологічної безпеки та досліджень гендерних стереотипів у лідерстві, що дозволило обґрунтувати наукову проблему та сформулювати дослідницьку рамку роботи. Емпірично перевірено висунуті гіпотези шляхом статистичного порівняння рівня психологічної безпеки у працівників/иць, які працюють під керівництвом чоловіків та жінок. Крім того, за допомогою якісного аналізу було виявлено поведінкові практики та гендерні очікування, які можуть пояснювати виявлені кількісні закономірності та виступати механізмами формування психологічної безпеки в організаційному контексті.

Для досягнення поставленої мети було застосовано послідовний пояснювальний змішаний дизайн, який поєднав кількісний аналіз даних опитування ($N = 101$) та якісний аналіз глибинних інтерв'ю ($N = 10$).

На основі проведеного теоретичного аналізу було встановлено, що психологічна безпека є важливою характеристикою міжособистісної взаємодії в організаціях та визначається як спільне переконання членів команди щодо безпеки міжособистісного ризику. Аналіз наукової літератури показав, що, попри значну увагу до ролі керівника у формуванні психологічної безпеки, питання впливу гендеру керівника залишається недостатньо дослідженим. Для

інтерпретації можливих механізмів такого впливу було використано теорію рольової конгруентності, яка пояснює, як гендерні стереотипи та соціальні очікування впливають на сприйняття лідерської поведінки.

Результати кількісного дослідження дозволили відхилити нульову гіпотезу та підтвердити наявність статистично значущого зв'язку між гендером керівника та рівнем психологічної безпеки працівників/иць. Було встановлено, що працівники/ці, які працюють під керівництвом чоловіків, демонструють вищий середній рівень психологічної безпеки порівняно з працівниками/цями, які працюють під керівництвом жінок. Крім того, виявлено статистично значущі відмінності за гендером самих респондентів: чоловіки продемонстрували вищий рівень психологічної безпеки порівняно з жінками незалежно від гендеру керівника. Отримані результати свідчать, що гендер залишається важливим чинником організаційної взаємодії та пов'язаний із суб'єктивним переживанням психологічної безпеки.

Водночас результати якісного дослідження не підтвердили припущення про відмінність в інтерпретації працівниками однакових лідерських поведінкових проявів залежно від гендеру керівника. Аналіз інтерв'ю показав, що учасники та учасниці дослідження описували схожі характеристики керівників обох гендерів як такі, що сприяють психологічній безпеці: відкритість до зворотного зв'язку, підтримка, справедливе ставлення, доступність у комунікації, конструктивне ставлення до помилок та готовність вислуховувати працівників. Аналогічно, чинниками зниження психологічної безпеки незалежно від гендеру керівника були контроль, непослідовність, емоційна непередбачуваність, ігнорування думки працівників та санкціонування помилок.

Інтеграція кількісних та якісних результатів дозволяє припустити, що вплив гендеру керівника/ці на психологічну безпеку не зводиться до відмінностей у реальній управлінській поведінці. Обраний дизайн дослідження давав змогу аналізувати лише експліцитно висловлені переконання та оцінки учасників, якими вони ділилися під час глибинних інтерв'ю. Тому питання щодо можливого впливу імпліцитних гендерних стереотипів та неусвідомлюваних упереджень залишаються поза межами цього дослідження і можуть стати перспективним напрямом для подальших досліджень із використанням відповідних психодіагностичних методик. Водночас отримані результати не дають підстав стверджувати, що чоловіки є ефективнішими керівниками з погляду створення психологічної безпеки. Натомість вони

вказують на можливу роль гендерних очікувань та особливостей сприйняття лідерства, які впливають на оцінку одних і тих самих управлінських практик залежно від гендеру керівника.

Приріст знання, отриманий у результаті дослідження, полягає у демонстрації того, що психологічна безпека є не лише характеристикою організаційного середовища або наслідком конкретних управлінських практик, а й соціально сконструйованим феноменом, чутливим до гендерних очікувань та культурних уявлень про лідерство. Результати дослідження також показують обмеженість підходів, які розглядають психологічну безпеку як гендерно нейтральне явище, та підкреслюють необхідність врахування гендерного виміру в дослідженнях організаційної поведінки.

Практична значущість дослідження полягає у тому, що його результати можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо підвищення рівня психологічної безпеки працівників/иць в організаціях. Отримані дані свідчать, що вирішальне значення для формування психологічної безпеки мають конкретні поведінкові практики керівників/иць, які можуть бути цілеспрямовано розвинені незалежно від їхнього гендеру.

На основі результатів дослідження було сформульовано рекомендації для організацій та керівників/иць, спрямовані на розвиток чотирьох ключових сфер: покращення якості комунікації та зворотного зв'язку, формування культури конструктивного ставлення до помилок, підтримки професійного розвитку працівників/иць та розвитку неформальної взаємодії в командах. Зокрема, рекомендовано підтримувати прозору та передбачувану комунікацію, створювати умови для відкритого висловлення думок без страху негативних наслідків, надавати конструктивний зворотний зв'язок, розглядати помилки як можливості для навчання, заохочувати ініціативність та створювати простір для неформальної взаємодії між членами команди.

Окреме практичне значення результатів полягає в тому, що вони звертають увагу організацій на необхідність критичного переосмислення гендерних упереджень у сприйнятті лідерства. Виявлені відмінності у рівні психологічної безпеки не можуть бути однозначно пояснені відмінностями у поведінці керівників і керівниць, що свідчить про можливий вплив соціально сконструйованих очікувань щодо чоловічого та жіночого лідерства. У зв'язку з цим організаціям доцільно впроваджувати практики підвищення обізнаності

щодо гендерних упереджень та забезпечувати більш об'єктивні підходи до оцінювання ефективності управлінської діяльності.

Дослідження має низку обмежень, які необхідно враховувати при інтерпретації результатів:

1. Дослідження має крос-секційний дизайн, що не дозволяє робити висновки про причинно-наслідкові зв'язки між гендером керівника, гендером працівників/ць та рівнем психологічної безпеки. Виявлені зв'язки є кореляційними і можуть бути зумовлені іншими, неврахованими змінними.
2. Використання самооцінювальних методик може призводити до впливу соціально бажаних відповідей або суб'єктивних спотворень сприйняття, що може впливати на точність вимірювання психологічної безпеки.
3. Вибірка дослідження не є повністю збалансованою за гендером, зокрема спостерігається переважання жінок серед респондентів, що може впливати на узагальнення результатів. Аналогічно, розподіл за гендером керівників також є нерівномірним.
4. Результати дослідження можуть залежати від контексту (організаційного, культурного, галузевого), який не контролювався у даному дослідженні. Зокрема, рівень психологічної безпеки може варіюватися залежно від типу організації, стилю управління або специфіки робочого середовища.
5. Порушення припущень статистичного аналізу, зокрема нормальності розподілу та гомогенності дисперсій, може впливати на точність результатів t-тесту, що потребує обережності в інтерпретації отриманих висновків.
6. Якісна частина дослідження, хоча і забезпечує глибину аналізу, базується на обмеженій кількості інтерв'ю, що є типовим для пошукового дизайну, але звужує можливості узагальнення.

Зазначені обмеження означають, що результати дослідження слід інтерпретувати як індикативні, а не остаточні, та такі, що мають обмежену зовнішню валідність. Водночас завдяки застосуванню змішаного дизайну отриманих даних достатньо для виявлення ключових тенденцій та формулювання обґрунтованих теоретичних інтерпретацій, які можуть бути основою для подальшого емпіричного уточнення.

Перспективними напрямками подальших досліджень є вивчення ролі імпліцитних гендерних упереджень у сприйнятті керівників, аналіз взаємодії

між гендером керівника та гендером працівника на рівні міжособистісної взаємодії, використання лонгітюдних дизайнів для виявлення причинно-наслідкових зв'язків, а також розширення вибірки та включення до аналізу додаткових контекстуальних чинників, зокрема галузі діяльності організації, організаційної культури та особливостей структури команди.

Суспільна значущість дослідження визначається актуальністю проблеми психологічної безпеки в умовах сучасного українського контексту. В умовах тривалої війни, високого рівня невизначеності та психологічного навантаження психологічна безпека стає важливим ресурсом підтримки благополуччя працівників/иць, ефективності командної взаємодії та організаційної стійкості. Результати дослідження роблять внесок у розуміння соціально-психологічних механізмів формування психологічної безпеки та сприяють розвитку наукової й суспільної дискусії щодо ролі гендеру, лідерства та організаційної культури в сучасних організаціях.

Отже, мету дослідження було досягнуто, а поставлені завдання виконано. Проведене дослідження демонструє, що психологічна безпека працівників/иць формується на перетині, особливостей управлінської поведінки, соціальних очікувань щодо гендеру й лідерства та організаційних практик. Отримані результати розширюють розуміння соціально-психологічних механізмів формування психологічної безпеки в організаціях, мають практичне значення для вдосконалення управлінських практик та створюють підґрунтя для подальших досліджень гендерного виміру організаційної взаємодії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Анупрієнко, О. Л. (2008). Жінка-керівник у державному управлінні: подолання гендерних стереотипів суспільства. *Збірник наукових праць*, 42, 259–269. <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001118457>

Бондарчук, О., Брюховецька, О., Клєсман, О., & Тягур, Л.(2025). *Адаптація та валідація шкали «психологічна безпека» на українській вибірці працівників ІТ-сфери*. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ. ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ. <https://orgpsy-journal.in.ua/index.php/oep/article/view/499>

Карамушка, Л., & Ткалич, М. (2015). Гендерна взаємодія персоналу як психолого-організаційний феномен. *ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ. ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ*, (3), 44-51. Retrieved from <https://orgpsy-journal.in.ua/index.php/oep/article/view/221>

Ткалич, М. (2016). *Психологія гендерної взаємодії персоналу організацій* [Дисертація]. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/165934/1/Dis_Tkalych.pdf

Artinger, F. M., Marx-Fleck, S., Junker, N. M., Gigerenzer, G., Artinger, S., & Van Dick, R. (2025). Coping with uncertainty: The interaction of psychological safety and authentic leadership in their effects on defensive decision making. *Journal of Business Research*, 190, 115240. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115240>

ATLAS.ti (2026). *ATLAS.ti* [Computer software]. ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH. <https://atlasti.com>

Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151–158.
<https://doi.org/10.1037/a0024200>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Cheryan, S., & Markus, H. R. (2020). Masculine defaults: Identifying and mitigating hidden cultural biases. *Psychological Review*, 127(6), 1022–1052.
<https://doi.org/10.1037/rev0000209>

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>

Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, D. V., & Prince, S. (2020, May 19). *How diversity, equity, and Inclusion (DE&I) matter* | mckinsey. mckinsey.com.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

Dwivedi, P., Gee, I. H., Withers, M. C., & Boivie, S. (2023). No reason to leave: The effects of CEO diversity-valuing behavior on psychological safety and turnover for female executives. *Journal of Applied Psychology, 108*(7), 1262–1276.
<https://doi.org/10.1037/apl0001071>

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573–598.
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin, 129*(4), 569–591.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 23–43.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy of*

Management Learning & Education, 10(3), 474–493.

<https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>

Fischbach, A., Lichtenthaler, P. W., & Horstmann, N. (2015). Leadership and gender stereotyping of emotions: Think manager – think male? *Journal of Personnel Psychology*, 14(3), 153–162. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000136>

Fletcher, J. K., & Ely, R. J. (2003). Introducing gender: Overview. In R. J. Ely & E. G. Foldy (Eds.), *Reader in gender, work and organization* (pp. 3–14). Blackwell Publishing.

Fox, J., & Weisberg, S. (2023). *car: Companion to Applied Regression*. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=car>.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

Global Gender Gap Report 2023. World Economic Forum. (2023). <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>

Gunkel, M., Lusk, E. J., Wolff, B., & Li, F. (2007). Gender-specific Effects at Work: An Empirical Study of Four Countries. *Gender, Work and Organization*, 14(1), 56–79. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00332.x>

Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>

Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.81>

Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313–323. <https://doi.org/10.1037/apl0000277>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>

Koopmann, J., Lanaj, K., Wang, M., Zhou, L., & Shi, J. (2016). Nonlinear effects of team tenure on team psychological safety climate and climate strength: Implications for average team member performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(7), 940–957. <https://doi.org/10.1037/apl0000097>

Lin, S.-H. (J.), Woodall, J. P., Mitchell, M. S., Chi, N.-W., & Johnson, R. E. (2025). The gendered nature of leader behaviors: Navigating stereotype threat from conservation of resources and gender role perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 110(8), 1083–1104. <https://doi.org/10.1037/apl0001263>

Montani, F., Dufour, L., & Andiappan, M. (2025). How and when does trust in coworkers make newcomers more innovative? The dual roles of psychological safety and interpersonal conflict. *Journal of Applied Psychology*, 110(12), 1689–1701. <https://doi.org/10.1037/apl0001297>

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>

Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>

R Core Team (2024). *R: A Language and environment for statistical computing*. (Version 4.4) [Computer software]. Retrieved from <https://cran.r-project.org>. (R packages retrieved from CRAN snapshot 2024-08-07).

Raymondie, R. A., & Steiner, D. D. (2024). Leader's conveyed emotional labor and leadership evaluations: The moderating role of gender. *Journal of Personnel Psychology*, 23(3), 122–133. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000337>

Securing gender equality in Ukraine amidst the war | publications | UN women – ukraine. UN Women – Ukraine. (2023).
<https://ukraine.unwomen.org/en/digital-library/publications/2023/02/securing-gender-equality-in-ukraine-amidst-the-war-0>

Seitchik, M. (2020). Confidence and gender: Few differences, but gender stereotypes impact perceptions of confidence. *The Psychologist-Manager Journal*, 23(3-4), 194–205. <https://doi.org/10.1037/mgr0000100>

Sliusarevskyi, M. (2020). Psychological security of a person in ontological and epistemological dimensions: An afterword to the work awarded to the State Prize of Ukraine in the field of science and technology . *Scientific Studios on Social and Political Psychology*, 26(1), 7-26. [https://doi.org/10.33120/ssj.vi45\(48\).138](https://doi.org/10.33120/ssj.vi45(48).138)
https://www.researchgate.net/publication/343695658_Psihologicna_bezpeka_ludini_v_ontologicnomu_ta_gnoseologicnomu_vimirah_Pislamova_do_roboti_vidznacenoj_Derzavnou_premieu_Ukraini_v_galuzi_nauki_i_tehniki

Statistics on women. ILOSTAT. (2026, January).
<https://ilostat.ilo.org/topics/women/>

- The jamovi project (2024). *jamovi*. (Version 2.6) [Computer Software].
Retrieved from <https://www.jamovi.org>.
- Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology, 14*, 1034258. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258>
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1275–1286.
<https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Woods, A., Zajac, S. A., Middleton, E. D., Cavanaugh, K. J., Hayes, W. C., Johnson, S. K., & Holladay, C. L. (2024). Doing the work: The role of inclusive leadership in promoting psychological safety and openness to diversity through diversity, equity, and inclusion practices. *Psychology of Leaders and Leadership, 27*(1), 115–142. <https://doi.org/10.1037/mgr0000158>
- World Bank. (2026, January 26). *Ukraine - fourth rapid damage and needs assessment (RDNA4) : February 2022 - December 2024*.
<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022>

World Health Organization. (2023). *Керівні принципи з охорони психічного здоров'я на робочому місці*. World Health Organization.
<https://iris.who.int/handle/10665/369584>

ДОДАТКИ

Додаток 1

Текст для онлайн-опитувальника в [Google Forms](#) (кількісна частина дослідження)

1. Як до Вас можна звертатися? (ім'я)
2. Контакт для зв'язку у месенджері (Telegram/Whatsapp/Viber). Напишіть, будь ласка, нікнейм або номер мобільного телефону.
3. Ваш гендер:
 - ☐ Жінка
 - ☐ Чоловік
 - ☐ Небінарна особа
4. Скільки Вам повних років?
 - ☐ До 18
 - ☐ 18–24
 - ☐ 25–34
 - ☐ 35–44
 - ☐ 45–54
 - ☐ 55+
 - ☐ Не бажаю відповідати
5. У якій сфері Ви наразі працюєте? *(наприклад: ІТ, освіта, медицина, фінанси, виробництво, сфера послуг тощо)*
6. Чи працюєте Ви наразі як найманий працівник/працівниця (в організації або компанії)?
 - ☐ Так
 - ☐ Ні (самозайнятий/самозайнята без керівника)
 - ☐ Ні (тимчасово не працюю)
7. Чи маєте Ви безпосереднього керівника/керівницю (людину, яка ставить задачі, координує Вашу роботу та оцінює результати)?
 - ☐ Так

☐ Ні

8. Скільки часу Ви працюєте з Вашим поточним безпосереднім керівником/керівницею?

☐ Менше 1 місяця

☐ 1–2 місяці

☐ 3–5 місяців

☐ 6–12 місяців

☐ Понад 1 рік

9. Який гендер Вашого безпосереднього керівника/керівниці?

☐ Жінка

☐ Чоловік

☐ Небінарна особа

10. Чи проживаєте Ви зараз в Україні та фактично працюєте з території України (у тому числі віддалено)?

☐ Так, проживаю в Україні

☐ Ні, проживаю за кордоном

Інструкція до блоку запитань про психологічну безпеку

Нижче наведено твердження, які стосуються Вашого досвіду взаємодії з безпосереднім керівником/керівницею, а також з колегами і командою загалом. Будь ласка, уважно прочитайте кожне твердження та оцініть, наскільки Ви з ним погоджуєтесь, виходячи з Вашого реального досвіду на поточному місці роботи. Не існує правильних або неправильних відповідей - тут важлива Ваша особиста думка.

Для відповіді використовуйте 7-бальну шкалу, де:

1 - зовсім не згоден(на)

7 - повністю згоден(на)

Проміжні значення означають різний ступінь згоди або незгоди. Якщо певне твердження здається Вам складним або не зовсім відповідним до Вашого досвіду, оберіть варіант відповіді, який найближче відображає Ваші відчуття.

Відповідайте, будь ласка, спонтанно, не витрачаючи багато часу на роздуми над кожним твердженням.

Розділ 1. Керівник команди

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

Розділ 2. Колеги і команда загалом

9. Якщо б у мене виникли деякі питання або сумніви у чомусь стосовно моєї ролі на роботі, я міг/могла б звернутися до колег.
10. Я можу повідомляти колегам свою думку стосовно робочих питань.
11. Я можу говорити з колегами про особисті проблеми.
12. Я можу висловлювати колегам рекомендації/ідеї щодо нових проєктів або змін у порядку роботи.
13. Якщо б в команді я припустився/припустилася помилки, я б відкрито про це повідомив/повідомила колегам, і вони б поставилися до цього з розумінням.
14. Якщо б я помітив/помітила помилку в роботі колеги, я б відкрито повідомив йому/їй про це, і мені за це нічого поганого не було б.
15. Якщо я відкрито висловлюю/оприлюднюю свою думку, я знаю, що колеги цінують це.
16. Легко просити допомоги в інших членів команди.

17. Люди інформують один одного про проблеми, пов'язані з роботою в команді.
18. Є реальні намагання ділитися інформацією з усією командою.

Додаток 2

Гайд напівструктурованого глибинного інтерв'ю

1. Інформування про дослідження

Дякую, що погодилися взяти участь у дослідженні. Інтерв'ю проводиться в межах магістерської роботи з соціальної психології та спрямоване на розуміння того, як працівники сприймають поведінку своїх керівників/керівниць і як це впливає на відчуття психологічної безпеки в команді.

Участь є добровільною, інтерв'ю є конфіденційним, а всі відповіді використовуватимуться виключно в узагальненому вигляді. Немає правильних або неправильних відповідей - для мене важливий Ваш особистий досвід.

За Вашою згодою, розмова буде записана для подальшого аналізу.

2. Вступна частина

Розкажіть, будь ласка, трохи про Вашу поточну роботу:

- посаду
- сферу діяльності
- скільки часу Ви працюєте в цій команді.

Чи можете Ви коротко описати Вашого безпосереднього керівника / керівницю (без імен)?

3. Досвід психологічної безпеки

Як Ви загалом почуваетесь у своїй команді з психологічної точки зору?

- Що Вам легко робити?
- Що може бути складно або напружено?

Чи відчуваєте Ви, що можете:

- ставити запитання, якщо щось незрозуміло?
- визнавати помилки?
- висловлювати незгоду з керівником/керівницею?

Можете навести приклад ситуації, коли це було легко / складно?

Якщо уявити шкалу від «повністю небезпечно» до «повністю безпечно» — де б Ви розмістили свою команду? Чому?

4. Поведінкові патерни керівника / керівниці

Як зазвичай поводить ся Ваш керівник / керівниця у щоденній взаємодії з командою?

- у спокійних робочих ситуаціях
- у стресових або кризових ситуаціях

Як керівник / керівниця зазвичай реагує на:

- помилки працівників
- критику або альтернативну думку
- ініціативу «знизу»?

Як проходять робочі зустрічі або обговорення?

- Хто зазвичай говорить?
- Чи є простір для різних думок?

Чи були ситуації, після яких Ви відчули більше або менше психологічної безпеки?

→ Що саме зробив(ла) керівник / керівниця?

5. Сприйняття та інтерпретація поведінки

Як Ви зазвичай пояснюєте для себе поведінку Вашого керівника / керівниці?

- як рису характеру?
- як професійний стиль?
- як реакцію на контекст?

6. Гендер керівника/ці

Як Ви вважаєте, чи відіграє гендер керівника / керівниці роль у тому, як він/вона поводить ся з командою?

7. Порівняльна та рефлексивна частина

Якщо у Вас був досвід роботи з керівниками різних гендерів - що, на Вашу думку, було ключовою відмінністю?

Яка поведінка керівника / керівниці найбільше сприяє відчуттю психологічної безпеки?

Що, навпаки, найбільше її підриває?

8. Завершення

Чи є щось важливе про досвід роботи з керівником / керівницею та психологічну безпеку, про що я не запитала, але Ви хотіли б додати?

Дякую Вам за участь та відкритість. Ваші відповіді є надзвичайно цінними для дослідження.

Додаток 3

Дані та файли статистичного аналізу кількісних даних (Jamovi) за [посиланням](#).

Додаток 4

Транскрипти глибинних інтерв'ю доступні за [посиланням](#). Дані конфіденційні, тому доступ на перегляд наданий виключно науковій керівниці.

Додаток 5

Розширена таблиця кодів із повним переліком цитат доступна за [посиланням](#).