

УДК 159.923:005.336.1:005.94

DOI <https://doi.org/10.32782/psych.studies/2025.2.25>

ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ ДО ПАРТНЕРСТВА У КОНТЕКСТІ AGILE-КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

Тягур Любомира Миронівна,

доктор філософії з психології,

доцент кафедри психології та особистісного розвитку

Навчально-наукового інституту менеджменту і психології

Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти»

<https://orcid.org/0000-0001-5106-2920>

Стаття присвячена концептуальному аналізу психологічної готовності до партнерства у контексті Agile-компетентностей як ключового чинника ефективної соціальної та професійної взаємодії. Представлено інтегровану модель, яка описує шість послідовних стадій розвитку готовності: усвідомлення важливості партнерства, прийняття його як особистої цінності, формування емоційно-вольової готовності, активна участь у партнерських практиках, рефлексія та удосконалення, а також інтеграція у професійну культуру. Кожна стадія розглядається через призму відповідних Agile-компетентностей (самоорганізація, відкритість, рефлексивність, адаптивність, командна відповідальність, гнучке лідерство) та психологічних характеристик особистості (емоційний інтелект, довіра, автономність). Запропонована модель акцентує на поетапному розвитку мотиваційних, емоційних, когнітивних і поведінкових компонентів, що забезпечують стійкість партнерських взаємодій у динамічних умовах. Особливу увагу приділено умовам реалізації моделі у громадському контексті, де важливу роль відіграють фасилітація, навчання, підтримка та рефлексивні платформи, спрямовані на формування культури співпраці. Показано потенційні можливості інтеграції моделі у програми професійної підготовки представників органів місцевого самоврядування та надавачів соціальних послуг. Окреслено перспективи подальших досліджень, серед яких – емпірична перевірка моделі, розробка інструментів діагностики психологічної готовності до партнерства та створення навчальних програм, адаптованих до потреб локальних громад. Представлений підхід формує підґрунтя для впровадження Agile-філософії як ціннісної основи сталого розвитку партнерських відносин.

Ключові слова: психологічна готовність до партнерства, Agile-компетентності, соціальне партнерство, гнучке управління, емоційний інтелект, довіра, автономність.

Tiahur Liubomyra. Psychological readiness for partnership in the context of Agile competencies

The article presents a conceptual analysis of psychological readiness for partnership in the context of Agile competencies as a key factor in effective social and professional interaction. An integrated model is proposed, describing six consecutive stages of readiness development: recognizing the importance of partnership, accepting it as a personal value, forming emotional and volitional readiness, active participation in partnership practices, reflection and improvement, and integration into professional culture. Each stage is examined through the lens of corresponding Agile competencies (self-organization, openness, reflexivity, adaptability, team responsibility, flexible leadership) and individual psychological characteristics (emotional intelligence, trust, autonomy). The proposed model emphasizes the step-by-step development of motivational, emotional, cognitive, and behavioral components that ensure the resilience of partnership interactions in dynamic conditions. Special attention is given to the conditions for implementing the model in a community context, where facilitation, training, support, and reflective platforms play a key role in fostering a culture of cooperation. Potential opportunities for integrating the model into professional training programs for local government representatives and social service providers are outlined. The article also highlights prospects for further research, including empirical testing of the model, the development of diagnostic tools for assessing psychological

readiness for partnership, and the creation of training programs tailored to the needs of local communities. The proposed approach provides a foundation for implementing the Agile philosophy as a value-based framework for the sustainable development of partnership relations.

Key words: *psychological readiness for partnership, Agile competencies, social partnership, agile management, emotional intelligence, trust, autonomy.*

Постановка проблеми. У сучасних трансформаційних процесах, що охоплюють усі рівні суспільного розвитку, особливу актуальність набуває нове бачення партнерства у сфері громадянського суспільства. В умовах децентралізації, зростання ролі громад і розширення горизонтальної взаємодії між різними соціальними ролями, виникає потреба в таких підходах, які забезпечують ефективну співпрацю, адаптивність та швидке реагування на зміни. Agile-підхід, поширений в IT-і бізнес-середовищі, демонструє потенціал для застосування в ширших соціальних контекстах, зокрема у побудові партнерських відносин на рівні громади.

Втім, перенесення Agile-методології у сферу соціального партнерства потребує глибшого осмислення психологічних чинників, які лежать в основі ефективної взаємодії. Зокрема, залишаються недостатньо дослідженими психологічні характеристики, що забезпечують готовність особистості до Agile-взаємодії, такі як емоційний інтелект, здатність до довіри, автономність. У свою чергу, Agile-компетентності – як-от самоорганізація, відкритість до зворотного зв'язку, рефлексивність – ґрунтуються на певних внутрішніх особистісних передумовах, але їх психологічна природа й структура ще не отримали належного теоретичного узагальнення.

Отже, актуальною постає проблема концептуального обґрунтування психологічної готовності до партнерства в межах Agile-підходу, що дозволить формувати психолого-педагогічні моделі розвитку цих компетентностей у контексті розбудови соціального партнерства на рівні громади.

Метою дослідження є концептуальне обґрунтування взаємозв'язку між психологічними характеристиками особистості (емоційний інтелект, довіра, автономність) та Agile-компетентностями, зокрема самоорганізацією, відкритістю до зворотного зв'язку та рефлексивністю, у контексті готовності до партнерства. Дослідження

спрямоване на виявлення психологічних засад, які забезпечують ефективну партнерську взаємодію у соціально-активних спільнотах, що впроваджують Agile-підхід на рівні громади.

Результати дослідження. Психологічна готовність до партнерства – це інтегративна якість особистості, яка охоплює мотиваційні, емоційні, когнітивні та поведінкові аспекти, що забезпечують здатність ефективно взаємодіяти, спільно ухвалювати рішення, будувати довірливі відносини та підтримувати конструктивну комунікацію. У контексті професійної діяльності, така готовність включає внутрішню мотивацію до взаємодії, усвідомлення ролі партнера в колективних процесах, емоційне включення (емпатія, довіра, емоційна стабільність), автономність і самоконтроль, готовність до взаємної відповідальності.

На думку сучасних дослідників, психологічна готовність формується поступово, проходячи стадії – від первинної відкритості до інтеграції партнерства як особистісної та професійної цінності [1].

Agile – це не лише набір методик (як-от Scrum, Kanban), а ціннісно-орієнтована філософія, яка базується на принципах гнучкості, постійного навчання, саморефлексії, співпраці та клієнтоорієнтованості.

Ці цінності добре узгоджуються з вимогами соціального партнерства, особливо в громадах, де важливо забезпечити не ієрархічне управління, а горизонтальну взаємодію та розподілену відповідальність [2; 3].

Провідні психологічні характеристики, які створюють передумови для ефективного функціонування в Agile-середовищі, включають емоційний інтелект, довіру та автономність. Емоційний інтелект це здатність розпізнавати, регулювати та ефективно використовувати емоції в процесі взаємодії. Він є базою для емпатійної комунікації, безпечного зворотного зв'язку та підтримки в команді [4]. Довіра формує психологічну безпеку, що дозволяє чле-

нам команди відкрито висловлювати ідеї, визнавати помилки й брати ініціативу. Вона є критичним чинником як для горизонтальної взаємодії, так і для підтримки самоорганізації [1]. Автономна особистість здатна до самоуправління, прийняття рішень без зовнішнього тиску, що відповідає принципам Agile-лідерства та самоорганізованості команд [5]. Ці характеристики не лише полегшують реалізацію Agile-компетентностей, але й забезпечують готовність до партнерської взаємодії в нестабільному, змінному середовищі, що особливо актуально на рівні громади.

Отже, виходячи з узагальнених теоретичних положень, можна стверджувати, що психологічна готовність до партнерства не є одномоментним станом, а формується як поступовий процес розвитку особистості, в якому інтегруються ключові психологічні якості – емоційний інтелект, автономність, довіра – та прикладні Agile-компетентності: самоорганізація, відкритість до зворотного зв'язку, рефлексія, здатність до співпраці.

Аналіз результатів дослідження.

Далі розглянемо цей процес через модель із шести стадій формування готовності до партнерства, де кожна стадія аналізується з позицій її психологічного наповнення та відповідних Agile-компетентностей. Такий підхід дозволяє повніше зрозуміти, як внутрішні риси особистості трансформуються у зовнішні поведінкові практики гнучкої взаємодії.

На початковому етапі формування психологічної готовності до партнерства вирішальну роль відіграє мотиваційне усвідомлення цінності взаємодії з іншими. Ідеться не лише про інтелектуальне розуміння важливості командної роботи, а й про внутрішню установку на спільність, відкритість та співпрацю, яка ще не супроводжується практичними діями, але вже орієнтує особистість у бік партнерської взаємодії. На цьому етапі виникає почуття належності до спільної мети, зростає інтерес до командної роботи, з'являється відкритість до нових соціальних ролей. Це забезпечує перший рівень психологічного залучення, що є передумовою до розвитку більш складних форм партнерства. Особливо важливу роль на цьому етапі відіграє емоційний інтелект [6]. У контексті Agile-підходу це відповідає

початковим компетентностям, пов'язаним із відкритістю до змін, залученням до команди, готовністю сприймати зворотний зв'язок без опору, гнучкістю у мисленні та поведінці. Такі прояви не потребують ще повного самоуправління, але створюють фундамент для того, щоб надалі особистість могла перейти до активної участі, самоорганізації та рефлексії.

Якщо попередній етап пов'язаний із первинною відкритістю та загальним позитивним ставленням до взаємодії, то на стадії прийняття партнерства як особистої цінності відбувається глибше включення особистості в ціннісне поле партнерства. Партнерство перестає бути лише інструментом досягнення результату – воно набуває особистісного змісту. Ідеться про процес інтеріоризації – засвоєння цінностей співпраці як власних, що є центральною умовою для стійкої участі в спільних ініціативах. Партнерська взаємодія вимагає не лише технічної готовності до співпраці, а й глибокого емоційного включення. Людина починає цінувати чесність, відкритість, підтримку як внутрішньо значущі орієнтири, а не лише як соціальні норми. Цей рівень передбачає розвиток емпатії – здатності розуміти і приймати емоційний стан іншого, – що сприяє глибшій емоційній взаємодії та довірі. Саме довіра стає стрижневим елементом на цьому етапі – не як ризик, а як свідоме вибудовування відносин на взаємному визнанні та психологічній безпеці [1].

Особистість на цьому рівні виявляє ініціативність, прагнення брати участь у спільному проектуванні та прийнятті рішень не під зовнішнім тиском, а з внутрішньої автономної мотивації. На відміну від зовнішньої мотивації (очікування оцінки, контролю, винагороди), автономна участь у партнерстві є стійкою, вона не залежить від зовнішніх обставин і є проявом особистісної зрілості [5]. На рівні Agile-підходу ця стадія відповідає розвитку таких ключових компетентностей, як ініціативність, командна відповідальність, культурна згода. Ці компетентності формуються не механічно, а саме як відображення внутрішніх психологічних змін, що відбуваються у процесі прийняття партнерства як частини власного світогляду та професійної ідентичності.

Отже, ця стадія характеризується глибшою особистісною інтеграцією у партнерське середовище та поступовим переходом від відкритої присутності до внутрішньої обґрунтованої участі.

Етап емоційно-вольової готовності позначає перехід від декларативного прийняття партнерства до стабільної внутрішньої готовності діяти в умовах відкритості, невизначеності та зворотного зв'язку. Ідеться про особистісну зрілість, яка дозволяє людині не уникати складних ситуацій, а входити в них свідомо та конструктивно. Особливе значення на цій стадії мають вольові та емоційно-регуляторні механізми. У партнерській взаємодії неминуче виникають напруга, конфлікти, суперечності. Для ефективної командної роботи особистість має бути здатною не блокувати негативні емоції, контролювати імпульсивні реакції, перенаправляти внутрішню напругу у конструктивні дії. Це передбачає розвиток саморефлексії, толерантності до фрустрації та вміння зберігати емоційний баланс у стресових ситуаціях – особливо важливо у швидкоплинному Agile-середовищі [6].

Стійка готовність до зворотного зв'язку та конструктивної критики передбачає відмову від захисної позиції у відповідь на критику. Зворотний зв'язок сприймається не як загроза, а як інструмент розвитку. Така позиція потребує психологічної сили та впевненості, що базується на внутрішній стабільності, розумінні меж власної відповідальності, бажанні вдосконалювати себе у взаємодії з іншими [7]. Agile-філософія активно вимагає розвитку емоційної зрілості та саморегуляції. На цій стадії формуються такі компетентності, як емоційна зрілість, психологічна безпека, відповідальність за рішення. Ці якості критично важливі в умовах гнучкого управління, де відсутній жорсткий контроль, а основою є самоуправління і горизонтальна взаємодія.

Таким чином, на цій стадії психологічна готовність до партнерства перестає бути лише наміром і стає дією, внутрішньо керованою поведінковою структурою, яка дозволяє ефективно функціонувати у складних і змінних соціальних ситуаціях – як-от ті, що характерні для Agile-процесів у громадах.

Активна участь у партнерських практиках позначає перехід від внутрішньої готовності та емоційного самоконтролю до діяльнісного рівня партнерства. Особистість не лише підтримує ідею співпраці, а й активно включається у спільну діяльність, проявляючи відповідальність, ініціативність та здатність до координації командних процесів. Це вже рівень, де формуються зовнішні прояви психологічної зрілості у практичній взаємодії.

Однією з основних характеристик цього етапу є здатність до самоорганізації. Особистість вміє самостійно визначати цілі, розподіляти ресурси, координувати дії з іншими без зовнішнього контролю. Водночас формується автономна активність, а також можуть з'явитися лідерські прояви, засновані не на владному домінуванні, а на авторитеті, досвіді, вмінні фасилітувати процеси групового ухвалення рішень [5].

Розвинена здатність до довіри, взаємопідтримки пов'язується з рівнем партнерства, коли особистість здатна покладатися на інших, делегувати, підтримувати партнерів у складних ситуаціях. Це не пасивна лояльність, а активна форма взаємопідтримки, що ґрунтується на спільній відповідальності та емоційній взаємозалежності. Довіра стає динамічним процесом, що постійно підтримується через відкриту комунікацію та дію [1]. У системі Agile саме ця стадія відповідає реальному функціонуванню команди як самоорганізованої, взаємодіючої та гнучкої структури. Серед ключових компетентностей: командна координація, самоорганізованість, адаптивність [2].

Як наслідок, активна участь у партнерських практиках є кульмінаційним рівнем психологічної та поведінкової інтеграції в Agile-середовище, коли особистість здатна не лише адаптуватися, а й активно формувати динаміку спільної діяльності.

Наступний етап пов'язаний з рефлексією та удосконаленням. На цьому етапі відбувається переосмислення власного досвіду партнерської взаємодії, усвідомлення не лише зовнішніх результатів, але й внутрішніх змін, що супроводжують співпрацю. Особистість вчиться критично оцінювати не лише партнерів, процеси чи результати, а саму себе як активного

суб'єкта партнерства. Рефлексія в цьому контексті виступає не лише інтелектуальним аналізом, а й психологічним механізмом удосконалення поведінки. Людина здатна визнавати свої помилки, переглядати неефективні моделі взаємодії, вносити корективи в особисті стратегії співпраці. Цей процес потребує психологічної гнучкості, відсутності страху перед змінами та високого рівня самосвідомості [7].

На цьому рівні формується метапізнання – здатність мислити про власне мислення і поведінку, а також рефлексивно осмислювати свою роль у команді, свій внесок, вплив, стиль взаємодії. Це дозволяє чітко бачити свої сильні та слабкі сторони, розуміти взаємозв'язок між внутрішніми установками і зовнішніми результатами, керувати своїм партнерським потенціалом більш усвідомлено [7].

Agile-команди постійно функціонують у режимі ітерацій та зворотного зв'язку. Тому такі рефлексивні навички є критично важливими для довготривалої ефективності. До відповідних Agile-компетентностей на цій стадії належать: рефлексивність, ітеративність, самонавчання [2].

Отже, п'ята стадія означає усвідомлений перегляд досвіду партнерської участі, де основна увага фокусується не лише на результаті, а й на процесі постійного внутрішнього вдосконалення. Це створює підґрунтя для остаточного – інтегративного – рівня готовності до партнерства.

Інтеграція у професійну культуру – цей етап позначає завершальний рівень трансформації особистості у процесі формування психологічної готовності до партнерства. Він передбачає, що партнерські цінності, моделі поведінки та установки вже не сприймаються як окремі практики чи «вимоги ситуації», а є органічною частиною професійної ідентичності особистості. Це – рівень інтеграції, на якому партнерство стає не просто навичкою, а життєвою позицією.

На цій стадії людина усвідомлює партнерство як норму професійної поведінки, переносить партнерські практики в різні професійні контексти, виступає носієм і транслятором культури співпраці в межах своєї організації чи громади. Це проявляється у здатності ініціювати про-

єкти, засновані на горизонтальній взаємодії, активно підтримувати колег, будувати довготривалі мережі партнерських стосунків. У такої особистості партнерство не «вмикається» у потрібний момент – воно присутнє постійно [7].

Одним із ключових індикаторів зрілості на цьому рівні є здатність передавати партнерські цінності іншим: виступати як наставник у колективі, фасилітувати процеси групової взаємодії, створювати середовище, де кожен член команди може розвивати власну готовність до співпраці. Це також пов'язано з вмінням удосконалювати партнерські практики, базуючись на власному досвіді й потребах команди чи громади – тобто діяти як агент змін [6].

З огляду на Agile-підхід, ця стадія передбачає повноцінну реалізацію наступних компетентностей: гнучка лідерська позиція, спільна відповідальність, стале вдосконалення [2].

Таким чином, інтеграція у професійну культуру є найвищим рівнем розвитку психологічної готовності до партнерства, де особистість не лише опановує партнерські навички, а й активно відтворює партнерські цінності у власному соціальному та професійному середовищі, що цілком узгоджується з філософією Agile як самооновлювальної та культурно чутливої практики.

Висновки. Психологічна готовність до партнерства є критичним чинником реалізації Agile-підходів. У контексті командної, професійної та соціальної взаємодії, зокрема на рівні громад, психологічна готовність до партнерства виявляється необхідною умовою ефективного впровадження Agile-філософії. Вона забезпечує сталість та гнучкість командної динаміки, відкритість до зворотного зв'язку, високий рівень відповідальності, емоційну стійкість і здатність до саморегуляції. Без сформованих партнерських якостей такі компетентності, як самоорганізація, культурна згода чи ітеративне навчання, залишаються поверхневими або ситуативними.

Розроблена концептуальна модель потребує подальшого емпіричного дослідження – зокрема створення інструментів діагностики рівня психологічної готовності до партнерства у командному середовищі, валідації зв'язків між емоційним інтелек-

том, довірою, автономністю і проявами Agile-компетентностей, розробки та пілювання освітніх програм, орієнтованих на розвиток гнучкої партнерської поведінки в органах місцевого самоврядування, громадських організаціях, молодіжних ініціативах тощо.

Отже, результати дослідження відкривають перспективи для системної трансформації партнерства – від декларацій до практики, від формальних взаємодій до справжньої командної згуртованості, що відповідає цінностям Agile та потребам сучасного громадського середовища.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Geffers K., Bretschneider U., Eilers K. Exploring Individuals' Psychological Factors as Predictors of Workforce Agility in Software Development Teams. International Conference on Information Systems (ICIS), Bangkok, Thailand. 2024. URL: http://pubs.wi-kassel.de/wp-content/uploads/2024/10/JML_992.pdf
2. Kocot M., Kwasek A., Radowski S., Gontarek I., Oleksiejuk J. Soft determinants of the development of an agile organization in the aspect of own research. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*. Published online 2025. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.223.10>
3. Tessem B., Maurer F. Job Satisfaction and Motivation in a Large Agile Team. In: Concas, G., Damiani, E., Scotto, M., Succi, G. (eds) *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. XP 2007. Lecture Notes in Computer Science*. Springer, Berlin, Heidelberg. 2007. vol 4536. https://doi.org/10.1007/978-3-540-73101-6_8
4. Заграй Л. Д. Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Психологія. Прикладна психологія. Професійна й організаційна психологія*. 2021. Вип. 32(6). С. 47–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntnvusp_2021_32%2871%29_6_10
5. Dobliger M. *Empowering Autonomy? The Individual's Journey in Self-Managing Organizations*. Doctoral dissertation submitted to Faculty of Behavioural and Cultural Studies Heidelberg University. 2024. URL: https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/34871/1/2023-10-22_Dissertation_Dobliger-Maria_v2.pdf
6. Kocot M., Olejko K. Motivational factors building the image of an employer in agile organizations. Scientific Papers of Silesian University of Technology. *Organization & Management/ Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacji i Zarządzanie*, 2025. 215. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2025.215.13>
7. Santos G., Dutra E., Mattos C. S., Fortuna A., Pereira dos Santos R., Ramos L. F., Júnior da Cruz Andrade Alan. What Leads to the Success of Agile Transformation Initiatives? A Study on Critical Success Factors. *Journal of Software Engineering Research and Development*, 2025. 13(1). 13:1 – 13:25. <https://doi.org/10.5753/jserd.2025.4502>.

REFERENCES:

1. Geffers, K., Bretschneider, U., & Eilers, K. (2024). Exploring Individuals' Psychological Factors as Predictors of Workforce Agility in Software Development Teams. International Conference on Information Systems (ICIS), Bangkok, Thailand. Retrieved from: http://pubs.wi-kassel.de/wp-content/uploads/2024/10/JML_992.pdf [in English].
2. Kocot, M., Kwasek, A., Radowski, S., Gontarek, I., & Oleksiejuk, J. (2025). Soft determinants of the development of an agile organization in the aspect of own research. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja I Zarządzanie*, Article 223. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.223.10> [in English].
3. Tessem, B., Maurer, F. (2007). Job Satisfaction and Motivation in a Large Agile Team. In: Concas, G., Damiani, E., Scotto, M., Succi, G. (eds) *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. XP 2007. Lecture Notes in Computer Science*, vol 4536. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-73101-6_8 [in English].
4. Zahrai, L.D. (2021). Emotsiynyi intelekt yak skladnyk profesiinoi kompetentnosti menedzhera [Emotional intelligence as a component of a manager's professional competence]. *Vcheni zapysky TNU imeni VI Vernadskoho. Seriya: Psykholohiia. Prykladna psykholohiia. Profesiina y orhani-*

zatsiina psykholohiia – *Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Psychology. Applied Psychology. Professional and Organizational Psychology*, 32(6), 47–54. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntnvusp_2021_32%2871%29_6_10 [in Ukrainian].

5. Dobliger, M. (2024). *Empowering Autonomy? The Individual's Journey in Self-Managing Organizations* (Doctoral dissertation). Retrieved from: https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/34871/1/2023-10-22_Dissertation_Dobliger-Maria_v2.pdf [in English].

6. Kocot, M., & Olejko, K. (2025). Motivational factors building the image of an employer in agile organizations. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, (215). <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2025.215.13> [in English].

7. Santos, G., Dutra, E., Mattos, C. S., Fortuna, A., Pereira dos Santos, R., Ramos, L. F., & Júnior da Cruz Andrade, Alan. (2025). What Leads to the Success of Agile Transformation Initiatives? A Study on Critical Success Factors. *Journal of Software Engineering Research and Development*, 13(1), 13:1 – 13:25. <https://doi.org/10.5753/jserd.2025.4502> [in English].

Дата надходження статті: 26.06.2025

Дата прийняття статті: 30.07.2025

Опубліковано: 10.09.2025 р.