

DOI 10.18372/2786-823.1.20686

УДК: 159.923.2:005.96:502.1

Тягур Любомира 

доктор філософії з психології,

доцент кафедри психології та особистісного розвитку

Навчально-наукового інституту менеджменту і психології,

ДЗВО Університет менеджменту освіти,

м.Київ, Україна

lyubomira107@gmail.com

AGILE-ЛІДЕРСТВО І ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ GREEN SKILLS

***Анотація.** У статті розкрито теоретичні засади взаємозв'язку між Agile-лідерством, психологічною безпекою та формуванням green skills (зелених навичок) у соціальній сфері. Підкреслюється, що ефективне управління у сфері освіти, соціального розвитку та громадських ініціатив потребує переходу від традиційних ієрархічних моделей до гнучких, адаптивних і ціннісно орієнтованих управлінських підходів. Agile-лідерство сприяє створенню психологічно безпечного середовища, в якому можуть розвиватися екологічна свідомість, колективна відповідальність і соціальна активність – ключові компоненти зелених компетентностей. Окреслено потенціал даної моделі в умовах посткризового відновлення, нестабільності та трансформації соціальних інституцій в Україні.*

***Ключові слова:** Agile-лідерство, психологічна безпека, green skills, соціальна сфера, командна взаємодія.*

***Annotation.** The article explores the theoretical foundations of the relationship between Agile leadership, psychological safety, and the development of green skills in the social sector. It emphasizes that effective governance in education, social development, and community initiatives requires a shift from traditional hierarchical*

models to flexible, adaptive, and value-driven leadership approaches. Agile leadership fosters psychologically safe environments where ecological awareness, collective responsibility, and social engagement – key components of green competencies – can flourish. The potential of this model is highlighted in the context of post-crisis recovery, instability, and the transformation of social institutions in Ukraine.

Key words: *Agile leadership, psychological safety, green skills, social sector, team collaboration.*

Вступ. У контексті глобальних викликів ХХІ століття – кліматичних змін, цифровізації, соціальної нестабільності – зростає потреба у фахівцях, здатних діяти в умовах невизначеності та формувати екологічно й соціально відповідальне середовище. Розвиток green skills – зелених навичок, що поєднують екологічну свідомість, міжособистісну довіру та командну взаємодію потребує нових управлінських моделей. Поєднання Agile-лідерства, заснованого на адаптивності та співпраці, з психологічною безпекою як умовою інноваційності та залученості створює дієву основу для формування таких компетентностей, особливо в соціальній сфері України в умовах посттравматичного відновлення.

Проблематика Agile-лідерства та психологічної безпеки активно розглядається у контексті менеджменту, освіти та організаційного розвитку. Agile-підходи все частіше застосовуються не лише в ІТ-секторі, а й у гуманітарній, соціальній та освітній сферах. Зокрема, дослідники Н. Бушуєва, Д. Бушуєв, В. Бушуєва розглядають Agile-лідерство як необхідну управлінську модель для інноваційних проєктів, підкреслюючи значущість компетентнісного підходу до поведінки лідера в умовах змін та нестабільності [1].

Психологічна безпека як категорія набуває дедалі більшої уваги у вітчизняній психології і розглядається як умова для самореалізації, творчості та збереження ментального здоров'я в освітньому середовищі [2]. Роботи сучасних дослідників, зокрема О. Лазорко, формують концептуальні засади

професійної психологічної безпеки особистості, розкриваючи механізми її формування в умовах професіоналізації [3].

Окремо варто виділити дослідження лідерських якостей в умовах трансформації соціальних систем, які звертають увагу на структурну організацію управління та роль адаптивності в побудові ефективного лідерства у закладах освіти та соціального обслуговування [4].

Поняття green skills (зелені навички) досліджується у працях Francesco Vona, Giovanni Marin, Davide Consoli та David Popp [5], де воно трактується як синтез технічних, екологічних та аналітичних компетентностей, необхідних для реалізації зеленого переходу. Водночас наголошується, що системного підходу до формування таких навичок у соціальних і гуманітарних сферах поки що бракує.

В Україні, у межах професійної освіти, проблема green skills досліджується через призму «зеленого переходу» [6], де підкреслюється важливість інтеграції екологічних принципів в освітні стратегії та розвиток системного мислення як основи фахової підготовки майбутніх спеціалістів.

Попри наявність вагомих теоретичних та емпіричних напрацювань у сферах Agile-менеджменту, психологічної безпеки та зелених компетентностей, інтеграція цих трьох складових у межах соціальної сфери залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, потребує глибшого аналізу вплив Agile-культури на формування green skills в умовах психологічно безпечного середовища соціальних і освітніх організацій.

Метою статті є теоретичне обґрунтування взаємозв'язку між концепціями Agile-лідерства, психологічної безпеки та формування green skills у контексті соціальної сфери, зокрема освіти, соціального управління та підготовки фахівців для сталого розвитку. У центрі уваги аналіз потенціалу гнучкого лідерства як механізму створення психологічно безпечного середовища, що сприяє розвитку екологічно орієнтованих компетентностей, необхідних для переходу до «зеленої» економіки та підвищення соціальної згуртованості.

Виклад основного матеріалу. Поняття green skills (зелені навички)

виникло на перетині питань сталого розвитку, змін клімату та трансформації ринку праці. В науковому дискурсі green skills трактуються як комплекс знань, умінь та цінностей, що забезпечують екологічно відповідальну поведінку та професійну діяльність, спрямовану на підтримку сталого розвитку суспільства [5]. Green skills розподіляються на: загальні екологічні навички, що включають екологічне мислення, базові знання про сталий розвиток, ресурсозбереження; технічні професійні навички, мають своїми компонентами застосування екотехнологій, управління відходами, зелений інжиніринг; соціальні та поведінкові навички, а саме, екологічне лідерство, етична відповідальність, колективна робота у проєктах сталого розвитку [7].

Відтак, green skills – це не лише технічні вміння, а і морально-етична, соціальна і комунікативна складова, що забезпечує трансформацію світоглядних орієнтирів у напрямі екологічної свідомості.

На глобальному рівні концепт green skills є частиною політики ООН щодо Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема цілей 4 (якісна освіта), 8 (гідна праця) та 13 (боротьба зі змінами клімату). У європейському контексті, ключовим орієнтиром є Європейський зелений курс, що визначає green skills як основу конкурентоспроможності ринку праці та інструмент екологізації економіки.

Освітні системи ЄС переорієнтовуються на формування навичок циркулярної економіки, критичного мислення, системного бачення екологічних процесів та здатності до міждисциплінарної співпраці [8; 9]. Але хоча green skills часто розглядаються через призму технологій, важливо підкреслити їх соціальний вимір. Зелені компетентності нерозривно пов'язані з розвитком екологічної свідомості, що передбачає усвідомлення наслідків власної діяльності для довкілля та активну участь у процесах сталого розвитку. Соціальна відповідальність проявляється через здатність особистості діяти у спільних інтересах громади, брати участь у колективних екологічних ініціативах, підтримувати етичні стандарти у професійному житті. Ключовою складовою є міжособистісна взаємодія, зокрема: готовність до відкритої комунікації в командах сталого розвитку, вміння обговорювати та вирішувати

екологічні конфлікти, розвиток емпатії та культурної чутливості в умовах глобальних екологічних викликів.

Таким чином, *green skills* у сучасному розумінні – це синтез технологічної компетентності, екологічного світогляду і соціальної активності. Їхнє формування потребує системної інтеграції в освіту, управління та соціальну політику, де провідну роль відіграють психологічна безпека середовища та інноваційні лідерські практики, зокрема Agile-лідерство.

Основні принципи Agile-лідерства: гнучкість, самоуправління, орієнтація на команду. Agile-лідерство – це концепція управління, що виникла у відповідь на зростаючу складність, динамічність і невизначеність зовнішнього середовища. Воно ґрунтується на засадах гнучкості, адаптивності, самоорганізації команд та орієнтації на спільні цінності, що було закріплено в *Agile Manifesto* ще у 2001 році [10].

У контексті соціальної сфери ці принципи трансформуються у гнучкість, самоуправління, командну співпрацю [1]. У практиці соціальних організацій це проявляється через міждисциплінарні команди, де лідер виступає не контролером, а фасилітатором і коучем, який підтримує процес, а не нав'язує рішення.

Трансформація соціального сектору вимагає нових управлінських моделей. Досвід показує, що традиційно ієрархічні системи не здатні ефективно функціонувати в умовах постійних змін, натомість Agile-підходи забезпечують швидке прийняття рішень у кризових ситуаціях, зростання рівня залученості учасників процесу, підвищення рівня взаємної відповідальності, ефективне командування через горизонтальні зв'язки [11].

Зокрема, в освітньому середовищі Agile-лідерство дозволяє змінити роль викладача, а саме: з носія знань на лідера-комунікатора, який стимулює самостійність учнів та ініціативність [11].

Громадські організації також дедалі частіше впроваджують елементи Agile-культури в координацію волонтерських програм, кризове реагування, розвиток проєктів з екологічною та соціальною орієнтацією.

Agile-лідер – це не посада, а функціональна роль, що включає низку ключових компетентностей. Згідно з модельною матрицею компетентностей IPMA (International Project Management Association) [12] та дослідженнями Н. Бушуєвої, Д. Бушуєва, В. Бушуєвої до базових компетентностей лідера в Agile-середовищі належать: комунікативність, емпатія, адаптивність системне бачення [1].

Особливу актуальність ці компетенції мають у соціальних і педагогічних колективах, які працюють у високостресових умовах (наприклад, в умовах воєнної агресії), де безпека, довіра і взаємопідтримка є визначальними факторами ефективності.

Поняття психологічної безпеки у сучасній науковій традиції трактується як індивідуальне та групове відчуття захищеності від міжособистісного ризику в професійному або освітньому середовищі. Цей концепт був широко популяризований Емі Едмондсон [13], яка визначила психологічну безпеку як переконання індивідів у тому, що середовище дозволяє висловлювати думки, запитання та сумніви без страху покарання чи осміяння.

У контексті освіти та соціального лідерства, психологічна безпека виконує функцію психологічного фундаменту для самореалізації, творчого пошуку і командної взаємодії. В українській науковій традиції психологічна безпека розглядається як «внутрішній стан суб'єкта освітньої діяльності, що забезпечує емоційний комфорт, суб'єктність і відкритість до взаємодії» [2].

Наукові дослідження підтверджують, що наявність психологічно безпечного середовища позитивно корелює з такими чинниками, як креативність, мотивація, ініціативність.

Умова вільного висловлювання ідей без страху осуду активізує процеси генерації нових рішень, особливо у сфері сталого розвитку, де потрібні нестандартні підходи [13]. Безпечне середовище посилює внутрішню мотивацію, знижує тривожність і сприяє довготривалій залученості до освітніх або соціальних проєктів [3].

За умови відсутності репресивних механізмів учасники освітнього або

соціального процесу частіше проявляють ініціативу, беруть відповідальність, пропонують рішення, зокрема у сфері екологічної трансформації [4].

Варто зазначити, що формування green skills (екологічної свідомості, командної екологічної дії, міжособистісної співпраці) можливе лише в такому середовищі, де особистість не пригнічена страхом оцінки, а натомість має підтримку для саморозвитку.

Визначальними характеристиками психологічно безпечного середовища є довіра, підтримка, можливість помилятися без осуду. З точки зору формування green skills, ці елементи не лише підвищують ефективність командної роботи, а й забезпечують перехід від нормативної екологічної освіти до ціннісно-орієнтованої екологічної взаємодії, де кожен учасник має значення.

У такому середовищі майбутні фахівці здобувають не лише технічні знання щодо сталого розвитку, а й соціально-комунікативні компетенції, які дозволяють діяти системно, відповідально і творчо.

Ефективне формування green skills потребує не лише наявності змістовних програм з екологічного спрямування, а й створення умов, у яких ці знання можуть бути трансформовані в дію. Саме на перетині Agile-лідерства та психологічної безпеки формується соціальне середовище, що стимулює розвиток компетентностей сталого мислення, відповідальності та екологічної ініціативності.

Agile-лідерство, орієнтоване на емпатію, адаптивність, співтворчість, природно передбачає створення безпечного клімату в команді чи освітньому колективі. Важливими механізмами цієї взаємодії є розподілене лідерство, зворотний зв'язок без покарання, гнучке управління командною динамікою [1].

Ці управлінські моделі не лише підвищують ефективність команд, але й закладають ціннісну основу для формування green skills, оскільки включають принципи відповідальності, сталого вибору та спільного добра.

Однією з центральних умов психологічної безпеки є культура довіри. У контексті формування зелених навичок вона виконує роль каталізатора екологічної поведінки. Довіра створює простір, у якому люди не бояться

експериментувати з новими екологічними підходами, охоче беруть участь у соціальних або волонтерських екопроектах, схильні до етичної рефлексії та колективної відповідальності [2; 13].

Культура довіри дає змогу перейти від декларативної екологічної освіти до реальної поведінкової трансформації. Саме в такому середовищі green skills не залишаються абстрактними знаннями, а проявляються у діях: сортуванні, еко-ініціативах, раціональному споживанні, міжособистісній підтримці.

У межах проєктів з інтеграції «зелених» тем до закладів професійної освіти, що реалізуються Інститутом професійної освіти НАПН України [6], було зафіксовано, що Agile-управлінські практики (scrum-команди викладачів, міждисциплінарні групи, горизонтальне планування) сприяють активнішому формуванню екологічно орієнтованих компетентностей у студентів.

У роботі волонтерських організацій (наприклад, Екоцентрів у Києві та Львові) Agile-підходи дозволили організувати крос-функціональні команди, де всі учасники мають рівне право впливу на рішення. Це створило високий рівень психологічної безпеки, що, у свою чергу, посилило готовність волонтерів брати участь у складних екопроектах (збір батарейок, екоосвіта в громадах тощо).

Дослідження у сфері управління освітою [4] показали, що структурно-гнучке лідерство, базоване на взаємодії та підтримці, підвищує рівень екологічної свідомості серед педагогічних працівників та студентів професійних навчальних закладів.

Висновки. Таким чином, Agile-лідерство в синергії з психологічною безпекою не лише створює умови для ефективного управління в соціальній сфері, але й виступає потужним інструментом формування green skills як ціннісного фундаменту сталого майбутнього. В умовах глобальних викликів і локальних криз саме ця модель здатна забезпечити гуманний, адаптивний та екологічно свідомий розвиток соціуму.

У межах подальших досліджень актуальним є розробка моделей лідерських компетентностей у сфері green skills для різних професій (педагоги,

соціальні працівники, управлінці громад), емпіричне вивчення впливу психологічної безпеки на ефективність екологічних ініціатив у навчальних і громадських просторах.

Список використаних джерел

1. Бушуєва Н. С., Бушуєв Д. А., Бушуєва В. Б. Agile лідерство управління проектами інновацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 4 (10). С. 77–84. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.10.077>
2. Тягур Л.М. Психологічна безпека освітнього середовища для викладачів педагогічних коледжів. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2021. IX (100), Issue: 256. С. 73–76. <https://doi.org/10.31174/SEND-PP2021-256IX100-15>
3. Лазорко О. ПСИХОЛОГІЯ БЕЗПЕКИ ОСОБИСТОСТІ ЯК СУБ'ЄКТА ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ. *Психологічні перспективи*, 2017. 30, 96-112. <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2017-30-96-112>
4. Гура Т., Ігнатюк О., Резнік С. Особливості структурного підходу при формуванні управлінського ефективного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2024. 3. С. 72-88. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/84013> (дата звернення: 10.10.2025).
5. Vona F., Marin G., Consoli D., & Popp D. Green Skills. *NBER Working Paper* № 21116. National Bureau of Economic Research. 2015. <https://doi.org/10.3386/w21116>
6. Гайдук О. Професійна освіта для «зеленого» майбутнього. *Професійна освіта в умовах сталого розвитку суспільства. Інноваційна професійна освіта*, 2024. 6(19), 564-578.
7. Farao C, Bernuzzi C, Ronchetti C. The Crucial Role of Green Soft Skills and Leadership for Sustainability: A Case Study of an Italian Small and Medium

Enterprise Operating in the Food Sector. *Sustainability*. 2023; 15(22):15841. <https://doi.org/10.3390/su152215841>

8. Cedefop; OECD Green skills and innovation for inclusive growth. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop reference series, 2015. 166.

9. Hastangka, Rahma, A., Fitria, H., Sihombing, A. A., Agung, I., & Siswanto, H. W. Education for Sustainable Development (2005–2025): A critical policy analysis of global and local frameworks. *The Journal of Environmental Education*, 2025. 1–16. <https://doi.org/10.1080/00958964.2025.2565483>

10. B Beck, K., et al. The Agile Manifesto. Agile Alliance, 2001. URI: <http://agilemanifesto.org/> (дата звернення: 10.10.2025).

11. Щуліпенко, Я., & Кубіцький, С. Розвиток і формування лідерських компетентностей менеджерів в умовах ІТ-бізнесу. *Матеріали конференцій МЦНД*, (26.09.2025; Черкаси, Україна), 2025, 52–63. URI: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1058> (дата звернення: 10.10.2025).

12. Musina L., Kvasha T., Kovalenko O.. Evaluation of the effectiveness of Ukraine's policy on the way to sustainable development according to international ratings. *Science, technologies, innovation*. 2022. 3-19. <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2022-4-01>

13. Edmondson, A. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. (John Wiley & Sons) 2018.