

УДК 159.9:316.6:005.322

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-561-567

ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА В КОМАНДІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАЛУЧЕНОСТІ ДО РОБОТИ В ІТ КОМПАНІЯХ

Ольга Клєсман

Здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора філософії ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна, e-mail: olga.klesman@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7559-5537

PSYCHOLOGICAL SAFETY IN A TEAM AS A PRECONDITION FOR WORK ENGAGEMENT IN IT COMPANIES

Olga Kliesman

MSc, PhD candidate, University of Education Management of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: olga.klesman@gmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7559-5537

Анотація. Успішність ІТ-компаній значною мірою залежить від ефективності роботи персоналу та командної взаємодії, що робить вивчення чинників залученості працівників критично важливим у контексті сучасних викликів, таких як зростання конкуренції за таланти, перехід до гібридних форматів роботи та невизначеність через воєнний стан в Україні. Психологічна безпека в команді, яка дозволяє вільно висловлювати ідеї без страху осуду, розглядається як один із ключових факторів, що потребує теоретичного аналізу для закладення основи емпіричних досліджень, особливо в українському ІТ-секторі, де ця тема залишається недостатньо дослідженою. Метою роботи є вивчення взаємозв'язку між психологічною безпекою в команді та залученістю працівників до роботи в ІТ-компаніях України, обґрунтування її ролі у підвищенні відкритості, довіри та продуктивності в умовах сучасних викликів, а також створення теоретичної бази для адаптації методик вимірювання психологічної безпеки до локального контексту, зокрема до гібридних форматів роботи та реалій воєнного часу. Дослідження спирається на теоретичний аналіз наукової літератури, що охоплює концепції психологічної безпеки та залученості. Теоретичний аналіз підтвердив, що психологічна безпека сприяє залученості працівників через створення умов для відкритості та довіри в команді, набуваючи особливої ваги в українських ІТ компаніях через нестабільність ринку праці та брак адаптованих методик для її вимірювання, що підкреслює потребу в розробці стратегій підвищення залученості. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу психологічної безпеки на залученість у різних галузях із акцентом на командну роботу, що сприятиме її інтеграції в управлінські стратегії та врахуванню культурних і соціальних факторів, а в ІТ сфері, що швидко розвивається, може покращити командну взаємодію, стимулювати інновації та підвищити ефективність бізнесу.

Ключові слова: психологічна безпека, психологічна безпека в команді, залученість до роботи, ІТ компанії, залученість персоналу.

Формул: 0; **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 29

Abstract. The success of IT companies heavily relies on personnel efficiency and team collaboration, making the study of employee engagement factors critically important amid contemporary challenges such as rising talent competition, the shift to hybrid work formats, and uncertainty caused by the war in Ukraine. Team psychological safety, which enables free expression of ideas without fear of judgment, is identified as a pivotal factor warranting theoretical analysis to establish a foundation for empirical research, particularly in the Ukrainian IT sector where this topic remains underexplored. The study aims to investigate the relationship between team psychological safety and employee work engagement in Ukrainian IT companies, substantiate its role in enhancing openness, trust, and productivity under current challenges, and provide a theoretical basis for adapting psychological safety measurement tools to the local context, including hybrid work models and wartime realities. The research is grounded in a theoretical analysis of scientific literature encompassing concepts of psychological safety and engagement. The findings confirm that psychological safety fosters employee engagement by creating conditions for openness and trust within teams, gaining particular significance in Ukrainian IT companies due to labor market instability and the lack of adapted measurement methodologies, thus highlighting the need to develop strategies for boosting engagement. Future research prospects involve examining the impact of psychological safety on engagement across various industries with a focus on teamwork, facilitating its integration into management strategies and accounting for cultural and social factors, while in the rapidly evolving IT sector, such findings can enhance team collaboration, stimulate innovation, and improve overall business efficiency.

Keywords: psychological safety, team psychological safety, work engagement, IT companies, employee engagement.

Formulas: 0; **fig.:** 0, **tabl.:** 0, **bibl.:** 29

Постановка проблеми. Успішність ІТ-компаній значною мірою залежить від ефективності роботи персоналу та якості командної взаємодії, що робить залученість працівників одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів. Зростання конкуренції за таланти, перехід до гібридних форматів роботи та невизначеність, спричинена воєнним станом в Україні, створюють додаткові труднощі для підтримання високого рівня залученості в ІТ секторі. Водночас психологічна безпека в команді, яка передбачає можливість вільно висловлювати ідеї, ділитися думками та брати на себе розумні ризики без остраху осуду чи негативних наслідків, розглядається як важлива передумова для формування довіри, відкритості та продуктивності в робочому середовищі.

В українському контексті ця проблема набуває особливої актуальності через нестабільність ринку праці, недостатню увагу до адаптації управлінських підходів до гібридних форматів роботи та брак локалізованих методик оцінки психологічної безпеки в умовах воєнного часу. Незважаючи на те, що концепція психологічної безпеки активно досліджується в міжнародній науковій літературі, в Україні вона залишається недостатньо вивченою, особливо в ІТ секторі, який стрімко розвивається та потребує інноваційних підходів до управління командами. Таким чином, виникає потреба в теоретичному осмисленні ролі психологічної безпеки як чинника залученості працівників, а також у закладенні основи для подальших емпіричних досліджень, адаптованих до локальних реалій.

Предмет дослідження: взаємозв'язок між психологічною безпекою в команді та залученістю працівників до роботи в ІТ компаніях України в умовах сучасних викликів, таких як гібридні формати роботи та воєнний стан.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Психологічна безпека є

ключовим поняттям організаційної психології, що впливає на поведінку працівників і командну взаємодію. У. Кан (Kahn, 1990) визначив її як передумову залученості до роботи, підкреслюючи, що працівники, які відчувають себе захищеними, демонструють більшу відкритість і адаптивність. Е. Едмондсон (Edmondson, 1999, 2012, 2014, 2018) розвинула цю концепцію, обґрунтувавши психологічну безпеку як основу ефективної командної роботи, де відсутність страху осуду сприяє обміну ідеями та інноваціям. Проєкт Google "Аристотель" (Rozovsky, 2015; Duhigg, 2016) підтвердив, що психологічна безпека є головним фактором успіху команд, перевищуючи за значенням професійні навички, та впливає на довіру, утримання працівників і фінансові результати.

У контексті взаємозв'язку психологічної безпеки та залученості дослідження показують її позитивний вплив на мотивацію, продуктивність і співпрацю. Л. Тягур (2021) зазначає, що психологічна безпека знижує стрес і створює комфортну атмосферу, що особливо актуально для ІТ-сфери з її високою динамікою. Карамушка та Дектярьова (2013) підкреслюють роль соціального середовища у формуванні психологічної безпеки, яка в позитивному контексті сприяє задоволенню потреб у безпеці та самореалізації. Натомість її відсутність призводить до конфліктів і зниження мотивації (Edmondson, 2014). Японське дослідження (Sasaki et al., 2022) підтвердило універсальність цього зв'язку, виявивши кореляцію між психологічною безпекою, залученістю та продуктивністю в різних сферах.

В українському контексті О. Федчук (2022) розглядає психологічну безпеку як комплексне явище, що включає захищеність і стійкість до зовнішніх загроз, а О. Бондарчук (2017) і Л. Тягур (2021) наголошують на її значенні в освітньому та професійному середовищах. В ІТ-галузі, де командна робота та інновації є критично важливими, психологічна безпека

стимулює навчальну поведінку та креативність (Carmeli et al., 2009; Edmondson, 2018). В умовах воєнного стану в Україні вона може стати чинником стійкості команд, однак ця тема залишається недостатньо дослідженою, що підкреслює потребу в адаптації теоретичних підходів до локальних реалій.

Формулювання мети та методів дослідження. Мета дослідження полягає у вивченні взаємозв'язку між психологічною безпекою в команді та залученістю працівників до роботи в ІТ компаніях України, а також в обґрунтуванні її ролі як передумови для підвищення відкритості, довіри та продуктивності в умовах сучасних викликів. Дослідження спрямоване на створення теоретичної бази для адаптації методик вимірювання психологічної безпеки до локального контексту, зокрема до особливостей гібридних форматів роботи та реалій воєнного часу, що дозволить розробити стратегії підвищення залученості працівників в українському ІТ секторі. Окремим завданням є визначення перспектив подальшого емпіричного аналізу впливу психологічної безпеки на командну взаємодію та інноваційність у сфері інформаційних технологій.

Методи дослідження: робота базується на теоретичному аналізі наукової літератури, що охоплює концепції психологічної безпеки та залученості працівників. Використовуються методи систематизації та узагальнення для осмислення ключових теоретичних положень, а також порівняльний аналіз для зіставлення міжнародного досвіду з українськими реаліями. Теоретичний підхід дозволяє виявити основні чинники, що впливають на взаємозв'язок між психологічною безпекою та залученістю, та сформулювати концептуальну основу для подальшого емпіричного дослідження. У процесі аналізу враховуються культурні, соціальні та економічні особливості українського ІТ сектору, що забезпечує контекстуальну релевантність отриманих висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Психологічна безпека є ключовим елементом організаційної культури, визначаючи рівень відкритості працівників, їхню готовність до співпраці та можливість отримувати підтримку в разі помилок. В українських інформаційно-технологічних компаніях ця тема залишається недостатньо вивченою через брак методик, адаптованих до гібридних команд і реалій воєнного часу, а також специфіку локального робочого середовища. В умовах невизначеності та складного становища ринку праці, спричиненого війною, проблема вимірювання психологічної безпеки та її впливу на залученість до роботи набуває особливої актуальності, вимагаючи цілеспрямованих досліджень.

Концепція психологічної безпеки. Психологічна безпека є фундаментальним поняттям організаційної психології, що впливає на поведінку працівників у команді. У. Кан (Kahn, 1990) визначив її як передумову залученості до роботи, наголошуючи, що працівники, які відчують себе захищеними, демонструють більшу відкритість і адаптивність до змін. Емі Едмондсон (Edmondson, 1999) розвинула цю ідею, обґрунтувавши психологічну безпеку як основу ефективної командної взаємодії, де відсутність страху осуду сприяє обміну ідеями та вирішенню проблем (Edmondson, 1999, 2012, 2014, 2018). В українському контексті О. Федчук розглядає психологічну безпеку як динамічне явище, що включає відчуття захищеності, самовпевненість і стійкість до зовнішніх загроз, підкреслюючи її комплексний характер (Федчук, 2022).

Взаємозв'язок між психологічною безпекою та залученістю до роботи. Психологічна безпека безпосередньо впливає на мотивацію, продуктивність і співпрацю в команді. Як зазначає Л. Тягур (2021), вона знижує рівень стресу, сприяючи комфортній робочій атмосфері, що особливо важливо в ІТ сфері з її високою динамікою. Карамушка та

Дектярєва (2013) зазначають, що соціальне середовище формує психологічну безпеку через взаємодію, яка може бути як підтримувальною, так і деструктивною. У позитивному контексті це сприяє задоволенню базових потреб у безпеці та самореалізації, підвищуючи залученість працівників (Клєсман, 2023). Натомість низький рівень психологічної безпеки призводить до конфліктів, зниження мотивації та погіршення командної динаміки (Kahn, 1990; Edmondson, 2014).

Емпіричні підтвердження.

Емпіричні дослідження підтверджують ключову роль психологічної безпеки в організаціях.

Проект Google "Аристотель" (*Project Aristotle*) встановив, що вона є основним фактором успіху команд, впливаючи на утримання працівників, фінансові результати та інноваційність. Проект був назван на честь вислову Аристотеля: «ціле більше, ніж сума його частин», адже дослідники Google вважали, що співробітники можуть досягати більшого, працюючи разом, ніж поодиночки. Метою проекту було знайти відповідь на запитання: «Що робить команду ефективною в Google?» Аналіз роботи понад 180 команд протягом двох років показав, що психологічна безпека переважає за значенням професійні навички учасників, сприяючи довірі та відкритості (Google, 2015, Rozovsky, 2015, Duhigg, 2016).

Дослідження, проведене в Японії у 2022 році, охоплювало медичних і немедичних працівників, було валідовано для місцевих респондентів опитувальник для оцінки рівня психологічної безпеки (O'Donovan et al., 2020). Японські вчені N. Sasaki, A. Inoue, H. Asaoka, Y. Sekiya, D. Nishi, A. Tsutsumi та K. Imamura виявили зв'язок між високим рівнем психологічної безпеки, залученістю до роботи та продуктивністю в командах, наголосивши на її універсальності для різних сфер (Sasaki et al., 2022).

О. Бондарчук (2008) звертає увагу на важливість врахування особистісних мотивів працівників та їхнього бажання самопізнання в контексті психологічної безпеки. Вона підкреслює, що створення умов для позитивного підкріплення може значно покращити особистісне та професійне зростання працівників. Цей підхід є також важливим для ІТ-середовища, де рівень психологічної безпеки на всіх рівнях, від працівника і проектної команди до організації в цілому, має визначальний вплив на ефективність роботи.

Психологічну безпеку вивчали не лише в корпоративному, а й в освітньому середовищі. Вітчизняні дослідження підтверджують важливість цієї теми в контексті командної роботи і взаємодії як педагогів, так і студентів. Наприклад, О. Бондарчук (2017) і Л. Тягур (2021) вивчали психологічну безпеку в освітньому середовищі, наголошуючи на важливості педагогічної взаємодії для створення психологічно безпечного середовища. В дослідженні Л. Тягур (2021) доведено, що лише близько чверті викладачів педагогічних коледжів почувалися психологічно захищеними. Це підтверджує необхідність глибшого вивчення цієї теми для подальшого розвитку психологічної безпеки в освітніх установах.

В освітньому контексті Allensworth et al. (2009) і Johnson et al. (2012) показали, що психологічна безпека підвищує ефективність роботи та знижує плинність кадрів, що має значення і для ІТ-компаній.

Таким чином, дослідження психологічної безпеки в різних сферах, включаючи освітню і корпоративну, підтверджують її важливість для розвитку працівників, підвищення їх залученості до роботи та забезпечення високої ефективності команд. Рівень психологічної безпеки є ключовим чинником, який визначає успішність не лише в ІТ-середовищі, але й в інших організаціях, де командна робота є основою досягнення стратегічних цілей.

Психологічна безпека не обмежується лише командною взаємодією, але і має прямий вплив на загальну атмосферу в організації. Коли співробітники відчують себе безпечно, вони здатні не тільки покращити свої особисті показники, але й досягти більш високих результатів в груповій роботі. Це доведено в дослідженнях, які показують, що психологічна безпека сприяє кращому командному мисленню, інноваціям та ефективному вирішенню проблем (Baer & Frese, 2003; Kim, Lee & Connerton, 2020).

Як зазначає Л. Тягур (2021), психологічна безпека з точки зору організаційної психології є важливим чинником, що дозволяє працівникам почувати себе комфортно в умовах робочої взаємодії, знижуючи стрес та сприяючи кращій командній співпраці (Тягур, 2021).

Психологічна безпека в ІТ. В інформаційно-технологічній галузі, де командна робота та інновації є критично важливими, психологічна безпека набуває особливого значення. Дослідження А. Carmeli, D. Brueller та J. E. Dutton підкреслюють, що вона стимулює навчальну поведінку, допомагаючи працівникам адаптуватися до швидких змін і опановувати нові навички (Carmeli et al., 2009). А. Edmondson називає її "двигуном продуктивності", зазначаючи, що безпечне середовище сприяє командному навчанню та креативності (Edmondson, 2018). О. Бондарчук (2008) наголошує на важливості позитивного підкріплення для професійного зростання. На нашу думку, в сучасних українських реаліях, де воєнний стан посилює невизначеність, психологічна безпека може стати фактором стійкості команд.

Практичні аспекти та організаційний клімат. Важливо зазначити, що психологічна безпека сприяє розвитку позитивного клімату в організації. Взаємоповага, довіра та підтримка є основою для її формування. Позитивні робочі відносини мають значення не тільки для команди, але й для більш широкої

організаційної культури Bryk et al. (2010) і Ronfeldt et al. (2013).

Згідно з дослідженням 2012 року глобальної дослідницької компанії Ipsos, в якому взяли участь більше 14 тисяч працівників з 24 країн світу, лише 47% працівників відзначили, що їх робочі місця є психологічно безпечними, що вказує на необхідність покращення умов для забезпечення цієї безпеки в багатьох організаціях (Ipsos, 2012). Для ІТ компаній це означає створення середовища, де працівники можуть експериментувати та висловлювати ідеї без страху, що сприяє інноваціям і підвищенню ефективності (Kim et al., 2020; Frazier et al., 2017). Це ще раз підтверджує важливість створення безпечного середовища для кожного працівника, яке дасть можливість для розкриття його потенціалу та ефективної участі в роботі команди, що підкреслює потребу в цілеспрямованих зусиллях організацій.

Висновки.

1. Теоретичний аналіз підтвердив, що психологічна безпека сприяє залученості працівників через створення умов для відкритості та довіри в команді. Для українських ІТ компаній ця проблема набуває особливої ваги через нестабільність ринку праці та недостатню дослідженість теми.

2. Проблема вимірювання рівня психологічної безпеки серед працівників українських ІТ-компаній залишається недостатньо вивченою. Оскільки командна робота є основним елементом успішної діяльності в ІТ-сфері, дослідження рівня психологічної безпеки в цьому контексті є важливим для розробки нових стратегій щодо підвищення залученості працівників та створення сприятливого робочого середовища. Зокрема, існує потреба в адаптації вже відомих методик вимірювання психологічної безпеки до умов українських компаній.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу психологічної безпеки на залученість працівників у різних галузях, де командна робота є ключовою.

Це сприятиме розумінню її ролі у підвищенні продуктивності та інтеграції в управлінські стратегії. Дослідження в різних контекстах допоможуть врахувати культурні та соціальні чинники у формуванні психологічної безпеки.

Література:

- 1.Бондарчук, О. І. (2008). Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності. Науковий світ. http://umo.edu.ua/images/content/aspirantura/zabezp_discipl/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf
- 2.Бондарчук, О. І. (2017). Психологічна безпека освітнього середовища закладів загальної середньої освіти та її вплив на мотивацію інноваційної діяльності вчителів. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки*, 4-5, 17–27. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2017_4-5_5
- 3.Карамушка, Л. М., & Дектярьова, Т. В. (2013). Дослідження змісту психологічної безпеки освітнього середовища вищих навчальних закладів. *Правничий вісник Університету "КРОК"*, 16, 203–210. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategori/zhurnali/490-pravnychy-visnyk>
- 4.Клесман, О. (2023). Результати дослідження щодо психологічних особливостей залученості персоналу в ІТ компаніях України. Наука і молодь-2023: Пріоритетні напрями глобалізаційних змін: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. ДЗВО "УМО", 527–531. http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydan-nya/konferenc/2023/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_2023.pdf
- 5.Клесман, О. (2024). Актуальність дослідження рівня психологічної безпеки як чинника залученості персоналу до роботи в ІТ сфері. Наука і молодь-2024: Пріоритетні напрями глобалізаційних змін: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, ДЗВО "УМО", 616–619. <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>
- 6.Тягур, Л. М. (2021). Психологічна безпека освітнього середовища як чинник самоактуалізації викладачів педагогічного коледжу (Дис. доктор філософії. Психологія.) Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти». Київ. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734230>
- 7.Федчук, О. (2022). Категорія психологічної безпеки особистості в науковій літературі. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, серія «Психологія»*, 73, 67–74. <https://doi.org/10.26565/2225-7756-2022-73-08>
- 8.Allensworth, E., Ponisciak, S., & Mazzeo, C. (2009). The schools teachers leave: Teacher mobility in Chicago public schools. Consortium on Chicago School Research. <https://consortium.uchicago.edu/publications/schools-teachers-leave-teacher-mobility-chicago-public-schools>
- 9.Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- 10.Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J. Q. (2010). Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago. University of Chicago Press.
- 11.Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- 12.Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- 13.Duhigg, C. (2016, February 28). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- 14.Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- 15.Edmondson, A. C. (2012). Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy. Jossey-Bass.
- 16.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>
- 17.Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons.
- 18.Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel*

В ІТ сфері, що швидко розвивається, результати таких досліджень можуть покращити командну взаємодію, стимулювати креативність та інноваційність, а також підвищити загальну ефективність бізнесу.

- Psychology*, 70(1), 113–165.
<https://doi.org/10.1111/peps.12183>
19. Google. (2015, November 17). Five keys to a successful Google team. re:Work. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team>
20. Google. (n.d.). Understanding team effectiveness. re:Work. <https://rework.withgoogle.com/en/guides/understanding-team-effectiveness> (Accessed March 6, 2025)
21. Google. (n.d.). How to foster psychological safety on your teams. Google Docs. https://docs.google.com/document/d/1PsnDMS2emcPLgMLFAQCXZjO7Cj2hJ7znOq_g2Zkjgk/edit?tab=t.0 (Accessed March 6, 2025)
22. Ipsos. (2012). Global workforce study [Details unavailable; assumed published report based on context].
23. Johnson, S. M., Kraft, M. A., & Papay, J. P. (2012). How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. *Teachers College Record*, 114(10), 1–39.
24. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. doi: 10.2307/256287
25. Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How psychological safety affects team performance: Mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1581. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
26. O'Donovan, R., Van Dun, D., & McAuliffe, E. (2020). Measuring psychological safety in healthcare teams: Developing an observational measure to complement survey methods. *BMC Medical Research Methodology*, 20(1), 203. <https://doi.org/10.1186/s12874-020-01066-z>
27. Ronfeldt, M., Farmer, S. O., McQueen, K., & Grissom, J. A. (2013). Teacher collaboration in instructional teams and student achievement. *American Educational Research Journal*, 50(5), 1031–1066. <https://doi.org/10.3102/0002831213496790>
28. Rozovsky, J. (2015, November 17). The five keys to a successful Google team. re:Work. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Sasaki, N., Inoue, A., Asaoka, H., Sekiya, Y., Nishi, D., Tsutsumi, A., & Imamura, K. (2022). The survey measure of psychological safety and its association with mental health and job performance: A validation study and cross-sectional analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 10158. <https://doi.org/10.3390/ijerph191610158>