

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.68>

УДК 005.52:005.336:316.6

О. О. Дзеніс,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Симона Кузнеця*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8479-6525>

О. А. Шестакова,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Симона Кузнеця*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2130-3193>

**УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ:
КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ДОВІРИ, КОМУНІКАЦІЇ ТА АДАПТИВНОСТІ
В ЛІДЕРСЬКИХ СТИЛЯХ**

O. Dzenis,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
International Economics and Management,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

O. Shestakova,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
International Economics and Management,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

**MANAGEMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY:
CONCEPTUALIZING TRUST, COMMUNICATION, AND
ADAPTABILITY IN LEADERSHIP STYLES**

У статті здійснено концептуальний аналіз лідерства в умовах стратегічної невизначеності (VUCA-середовище) з акцентом на три ключові категорії: довіру, комунікацію та адаптивність. Проведено порівняльний аналіз лідерських стилів (автентичне лідерство, лідерство через служіння та етичне лідерство) щодо їхньої релевантності до ефективного управління. Встановлено, що жоден із досліджених архетипів не забезпечує цілісної реалізації триєдиної моделі лідерства. На основі аналітичного синтезу запропоновано авторський метаархетип, який інтегрує комплементарні переваги кожного стилю та формує теоретичну рамку для управлінської стійкості в умовах високої турбулентності.

This article presents a conceptual analysis of leadership in the context of strategic uncertainty, defined by the dynamics of the VUCA environment (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). The study focuses on three interrelated categories: trust, communication, and adaptability, as core elements of effective leadership. Through a structural-comparative approach, the authors examine three prominent leadership styles: authentic, servant, and ethical, and evaluate their alignment with the triadic model of interpersonal effectiveness. The results reveal that each style demonstrates high relevance to specific elements, yet none offers comprehensive coverage of all dimensions. Authentic leadership fosters moral identity and personal transparency but may lack situational flexibility. Servant leadership emphasizes empathy and psychological safety but risks blurred accountability boundaries. Ethical leadership promotes normative stability but may limit adaptability in rapidly evolving contexts. Based on this analytical framework, the study introduces a novel meta-archetype of leadership that integrates the complementary strengths of the examined styles. This meta-archetype represents a theoretically grounded synthesis, balancing normative structure, communicative sensitivity, and moral consistency. It provides a resilient leadership paradigm for organizations operating under conditions of high turbulence and uncertainty, supporting both strategic continuity and internal

cohesion. The proposed model lays the foundation for further empirical studies and offers applied value for managerial practice in crisis-affected institutional environments, particularly in sectors where leadership resilience is essential for long-term sustainability and stakeholder trust.

Ключові слова: *лідерство, управління, невизначеність, довіра, комунікація, адаптивність, лідерські стилі.*

Keywords: *leadership, management, uncertainty, trust, communication, adaptability, leadership styles.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Глобалізаційні трансформації, цифровізація економіки та політична турбулентність формують нову управлінську реальність, позначену глибокою структурною невизначеністю, яку в сучасному дискурсі все частіше означають як VUCA-середовище (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Така реальність ставить під сумнів ефективність традиційних управлінських парадигм і потребує переосмислення ролі лідера не як носія влади, а як носія довіри, комунікативної чутливості та адаптивної здатності до реагування на непередбачувані виклики. У цьому контексті міжособистісні чинники, такі як довіра, комунікація та адаптивність, перетворюються зі «супровідних характеристик» управлінського процесу на його ключові структурні категорії.

Попри зростання кількості досліджень у галузі поведінкової теорії управління, сучасна наукова література залишається недостатньо узгодженою у питанні інтеграції згаданих чинників в одну операційну рамку. Наявні лідерські стилі – автентичне, етичне та лідерство через служіння, хоч і акцентують на окремих аспектах міжособистісної взаємодії, однак не охоплюють повною мірою усі компоненти триєдиної моделі ефективного

лідерства. У результаті виникає потреба в системному зіставленні їхніх сильних і слабких сторін для виявлення потенціалу теоретичної інтеграції.

У цій статті реалізовано концептуально-аналітичний підхід до переосмислення лідерства в умовах VUCA-середовища. Через структурно-порівняльний аналіз ключових архетипів лідерства, здійснено аналітичну реконструкцію їх відповідності категоріям довіри, комунікації та адаптивності. На основі результатів цього аналізу запропоновано метаархетип лідера, що акумулює комплементарні переваги досліджених стилів. Таким чином, дослідження не лише узагальнює наявні підходи, а й формує концептуальну рамку, здатну слугувати підґрунтям для стратегічно сталого управління в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасного наукового дискурсу вказує на зростаючу увагу до лідерства як до процесу, що забезпечує стійкість організацій у складних і турбулентних середовищах. У цьому контексті особливу цінність набувають дослідження, що фокусуються на моральних, комунікативних та адаптивних вимірах лідерської поведінки.

Особливої уваги набули роботи, що розрізняють адаптивні та технічні виклики, як-от теоретичне обґрунтування Heifetz [1], де лідерство інтерпретується не як постачання рішень, а як створення простору для колективного осмислення та спільного реагування на складні зміни. У цьому контексті лідер постає як фасилітатор адаптивної здатності організації.

У новітніх публікаціях, зокрема в українському науковому просторі, спостерігається зростання інтересу до лідерських стратегій, релевантних до умов затяжної невизначеності, морального виснаження та війни. Так, у дослідженні Petryk, Mukhina, Koval та ін. [2] проаналізовано досвід керівників переміщених університетів України, зосереджено увагу на важливості моральної послідовності, делегування повноважень і збереження відкритої комунікації. Ці ж акценти простежуються в міждисциплінарному дослідженні Krymets, Logvinenko, Nedvyha і Chornyi [3], де моральна

ідентичність лідера інтерпретується як стабілізуючий фактор у періоди екзистенційної кризи.

Огляд літератури дозволяє констатувати, що наявні дослідження окреслюють високий евристичний потенціал трьох ключових категорій: довіри, комунікації та адаптивності, у забезпеченні управлінської стійкості. Водночас спостерігається дефіцит аналітичних спроб інтегрувати ці компоненти в єдину інтерпретаційну рамку, яка б дозволила переосмислити сучасні архетипи лідерства крізь призму їхньої функціональної взаємодії. Запропоноване дослідження, таким чином, не є побудовою нової моделі, але становить авторський теоретичний синтез, що виявляє комплементарні риси трьох провідних етичних стилів лідерства у контексті VUCA-реальності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Управлінські реалії сучасних організацій дедалі частіше характеризуються динамікою VUCA-середовища, де зростає значення не інструментального арсеналу лідера, а його здатності забезпечити моральну, психологічну й адаптивну цілісність управлінських процесів. У цьому контексті лідерство потребує осмислення як багатовимірної системи, в основі якої лежать взаємодоповнювані категорії довіри, комунікації та адаптивності.

Аналіз останніх досліджень показує, що хоча ці поняття активно вивчаються у сучасній літературі з менеджменту, організаційної поведінки та лідерства, вони здебільшого досліджуються відокремлено, без належного урахування їхньої системної взаємозалежності. Водночас у кризових або посткризових умовах саме взаємозв'язок між цими елементами формує внутрішню згуртованість колективу, підтримує стратегічну стійкість і створює передумови для ефективного функціонування організацій. У зв'язку з цим виникає потреба у міждисциплінарному аналізі ролі довіри, комунікації та адаптивності як ключових чинників лідерської ефективності.

Метою цієї статті є теоретичне осмислення триєдиної взаємодії довіри, комунікації та адаптивності в контексті лідерських стилів, які здобули наукове визнання у сучасному академічному дискурсі. Особливу

увагу зосереджено на критичному аналізі автентичного лідерства, лідерства через служіння та етичного лідерства як архетипових підходів, що по-різному інтерпретують і реалізують ці управлінські компоненти в умовах невизначеності.

У межах дослідження було поставлено і успішно реалізовано наступні завдання: проаналізувати теоретичні підходи до розуміння довіри, комунікації та адаптивності як ключових чинників ефективного лідерства; виявити особливості їх реалізації у межах автентичного, служільного та етичного стилів; здійснити структурно-порівняльний аналіз зазначених архетипів з огляду на їхню релевантність до управління в умовах VUCA-середовища та визначити притаманні їм обмеження; розробити концептуальні засади інтегративного підходу до лідерства, який поєднує сильні сторони досліджуваних архетипів і мінімізує їхні ключові недоліки.

Представлений у статті підхід формує аналітичну рамку, яка може бути використана для подальших досліджень, а також сприяє міждисциплінарному діалогу щодо переосмислення природи лідерства в епоху стратегічної турбулентності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Лідерство як соціальний феномен зазнає концептуального переосмислення у зв'язку з еволюцією управлінських цінностей і зростанням значущості міжособистісних взаємодій. Довіра, прозора комунікація й адаптивність більше не розглядаються як допоміжні інструменти менеджменту; вони трансформуються у системоутворювальні категорії, що забезпечують моральну та стратегічну стійкість організацій в умовах так званого VUCA-середовища – ситуацій, позначених волатильністю, невизначеністю, складністю й неоднозначністю.

Управлінська довіра охоплює як міжособистісні, так і інституційні виміри. Згідно з метааналізом Dirks і Ferrin [4], довіра до лідера істотно впливає на готовність підлеглих до співпраці, прийняття ризику та стратегічної єдності. Особливо це актуально в кризових умовах, коли

формальні механізми управління стають неефективними, а довіра виступає альтернативним ресурсом, який забезпечує життєздатність організації. При цьому Heifetz [1] наголошує, що лідер не може «вимагати» довіри, вона формується через етичну послідовність, моральну прозорість і здатність включати колектив у процес спільного осмислення викликів.

Комунікація в сучасному лідерстві постає не лише як інструмент передачі інформації, а як засіб конструювання соціальної реальності. Вона задає рамки інтерпретації, впливає на сприйняття змін і стабілізує поведінкові патерни у середовищі невизначеності [5]. Відкритість до зворотного зв'язку стає критичним чинником, що формує психологічну безпеку, відповідно до моделі Edmondson [6]. У таких умовах комунікація перетворюється на механізм колективного навчання, емоційної підтримки й поведінкової синхронізації в командах.

Адаптивність як управлінська категорія характеризує здатність організацій змінювати структуру, процеси та поведінкові моделі у відповідь на середовище, що змінюється. Дослідження Uhl-Bien і Arena [7] підкреслюють, що адаптивність – це не лише реакція на зовнішні подразники, але й проактивна здатність до самоорганізації, експериментування й інституційної еволюції. У цьому контексті лідер виконує функцію фасилітатора умов для безпечного тестування нових підходів, розвитку командної стійкості й обміну знаннями.

Інтеграція трьох концептів – довіри, комунікації та адаптивності – утворює фундамент триєдиної моделі ефективного лідерства. Ці категорії взаємно посилюють одна одну: довіра стимулює відкриту комунікацію, ефективна комунікація активує адаптивний потенціал, а адаптивність, у свою чергу, підтримує довіру у змінному контексті.

Таке переплетіння забезпечує перехід від фрагментарного до цілісного бачення лідерства як процесу, що сприяє не лише організаційній трансформації, а й зміцненню психологічної безпеки колективу в умовах невизначеності. З огляду на цю взаємозалежність, особливої значущості

набуває розуміння того, яким чином конкретні лідерські стилі втілюють ці категорії на практиці.

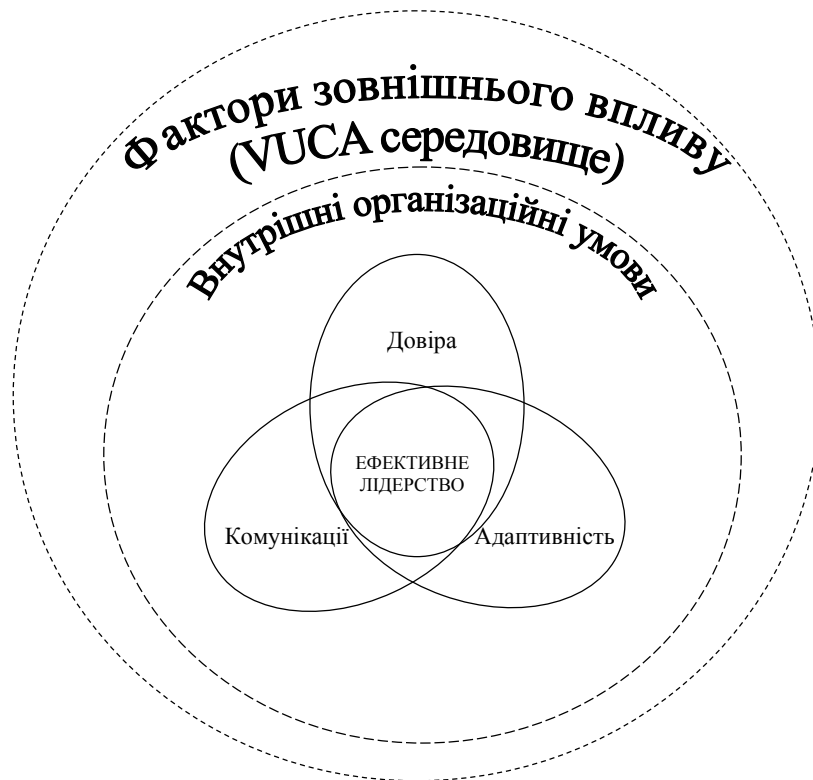


Рис. 1. Концептуальна тріада чинників лідерської ефективності

Джерела: Складено автором на основі [1], [4], [5], [6], [7].

У наступному аналітичному ракурсі три архетипи, що здобули інституційну легітимність у сучасній науковій літературі: автентичне лідерство (Authentic Leadership), лідерство через служіння (Servant Leadership) та етичне лідерство (Ethical Leadership), розглядаються як інституційні носії довіри, комунікації та адаптивності, що формують внутрішню згуртованість і підґрунтя для стійкого функціонування організацій в умовах невизначеності. Кожен із цих підходів формує унікальну систему цінностей, що по-різному структурує взаємодію з колективом, обробку невизначеності й формування внутрішнього довірчого середовища.

Автентичне лідерство, згідно з Walumbwa et al. [8], розглядається як індивідуалізована етико-ціннісна парадигма, в якій поведінка лідера ґрунтується на саморефлексії, прозорості намірів і внутрішній узгодженості

між особистими переконаннями та управлінськими діями. У дослідженнях Gardner et al. [9] і Avolio & Walumbwa [10] підкреслюється, що саме автентичність дозволяє формувати стійку міжособистісну довіру, з огляду на здатність лідера підтримувати моральну сталість, за умов динамічних викликів. Водночас основною обмежувальною характеристикою цієї моделі є її схильність до надмірної внутрішньої зосередженості, що потенційно знижує здатність керівника адаптуватися до контекстуальних змін, які потребують швидкої реакції та ситуативної гнучкості.

Лідерство через служіння, у концептуалізації Greenleaf [11], здійснює трансформацію управлінської логіки, переорієнтовуючи її з акценту на владу на етичну відповідальність і підтримку. У межах цього підходу лідер виконує роль інституційного фасилітатора, який створює умови для самореалізації персоналу й розвитку колективного потенціалу. Як показано у працях Liden et al. [12] та Eva et al. [13], дана модель сприяє формуванню високого рівня психологічної безпеки через емпатійну комунікацію, делегування відповідальності та зміцнення довіри. Водночас у науковій літературі зазначається, що надмірна гуманістична залученість може спричинити емоційне вигорання лідера, а також ускладнити визначення меж повноважень і відповідальності в командній взаємодії.

Етичне лідерство, концептуалізоване у працях Brown et al. [14], акцентує увагу на моральній послідовності поведінки керівника, чесності у взаємодії та справедливості під час ухвалення управлінських рішень. У ситуаціях невизначеності така модель сприяє не лише зміцненню персоніфікованої довіри до лідера, але й формуванню нормативної довіри до організаційного середовища загалом. Як показано у дослідженні Kalshoven et al. [15], етичні лідери здатні активізувати адаптивну поведінку персоналу через моральне моделювання та надання орієнтирів у критичних ситуаціях. Водночас надмірна регламентованість і нормативна жорсткість можуть обмежувати гнучкість прийняття нетривіальних рішень у динамічному середовищі.

Таблиця 1.

**Взаємозв'язок лідерських архетипів з тріадою чинників
лідерської ефективності**

Компонент триєдиної моделі	Автентичне лідерство (Authentic)	Лідерство через служіння (Servant)	Етичне лідерство (Ethical)
Довіра	Заснована на саморефлексії та прозорості; підкріплюється узгодженістю між цінностями та діями	Вибудовується через емпатію, підтримку та акцент на благо інших	Формується через послідовність, справедливість і моральну передбачуваність
<i>Тип довіри</i>	Міжособистісна, емоційно-якісна	Емпатична, колективно орієнтована	Структурна, нормативна
<i>Механізм впливу</i>	Демонстрація щирості, моральної стійкості	Послугування потребам, делегування та визнання індивідуальності співробітників	Моральне моделювання, справедливе прийняття рішень
Комунікація	Відкрита, але часто інтроспективна; залежить від особистої чесності	Високоемпатична, двостороння; створює простір для зворотного зв'язку	Регламентована, прозора; фокусується на дотриманні етичних стандартів
<i>Тип комунікації</i>	Особистісна, горизонтальна за змістом	Діалогова, гуманістично орієнтована	Інституціоналізована, нормативно формалізована
<i>Механізм впливу</i>	Саморозкриття та приклад поведінки	Активне слухання, відкритість до зворотного зв'язку	Етична чіткість, передбачуваність у спілкуванні
Адаптивність	Обмежена (залежить від гнучкості особистих переконань)	Висока (ґрунтується на чутливості до потреб та готовності змінюватися для підтримки інших)	Висока (заснована на стабільності моральних норм та здатності транслювати ці норми у кризових умовах)
<i>Тип адаптивності</i>	Індивідуальна, морально опосередкована	Контекстуальна, емоційно релевантна	Структурна, нормативно керована
<i>Механізм впливу</i>	Інтеграція зворотного зв'язку у поведінку	Гнучкість у прийнятті нестандартних рішень на основі служіння	Стабільність у нормотворчості та прогнозованості стратегічних реакцій

Джерело: складено автором на підставі теоретичного аналізу [8-10, 12-15]

Для виявлення системної релевантності кожного з розглянутих архетипів до основних компонентів тріади ефективного лідерства (довіри, комунікації та адаптивності) було здійснено структурно-порівняльний аналіз, результати якого наведено у таблиці 1. Порівняння дозволяє оцінити специфіку механізмів впливу кожного стилю, типів довіри, форматів комунікації та моделей адаптації до змін, забезпечуючи цілісне бачення того, наскільки повноцінно різні стилі лідерства відображають фундаментальні засади стійкого управління в умовах невизначеності.

Розгорнутий аналіз таблиці 1 підтверджує, що жодна з досліджуваних архетипових моделей лідерства не забезпечує комплексного охоплення усіх ключових складників тріади. Натомість виявляється чітка функціональна диференціація, у межах якої кожен стиль демонструє високий рівень релевантності лише до окремих параметрів. Автентичне лідерство є ефективним інструментом побудови міжособистісної довіри, що базується на моральній послідовності та прозорості самопрезентації, проте його акцент на внутрішніх переконаннях знижує гнучкість реагування на динамічні виклики зовнішнього середовища. Лідерство через служіння виявляється винятково результативним у формуванні емпатичної комунікації та середовища психологічної безпеки, але притаманна йому горизонталізація взаємодії може розмивати межі управлінської відповідальності. Етичне лідерство забезпечує нормативну стабільність і структурну довіру, що підвищує передбачуваність організаційної поведінки у періоди затяжної невизначеності, однак надмірна прив'язаність до морального консенсусу ускладнює оперативну адаптацію до нетипових ситуацій.

Сукупність цих висновків засвідчує, що жодна архетипова модель не здатна автономно забезпечити ефективне лідерство в умовах VUCA-середовища, де відсутність хоча б одного з елементів тріади підриває цілісність управлінської стратегії. Це зумовлює необхідність переходу до концептуального синтезу, у межах якого формується нова інтегративна рамка – метаархетип лідера інтегрованої стійкості. Його логіка побудована на

синергії сильних сторін трьох архетипів, виявлених у структурно-порівняльному аналізі, з одночасним усуненням їхніх внутрішніх обмежень.

Перший вектор метаархетипу: етична сталість і нормативна передбачуваність, зберігає моральну послідовність та інституційну довіру, притаманну етичному лідерству, але інтегрує механізми гнучкого прийняття рішень, що дозволяють поєднувати принциповість із швидкою адаптацією до нестандартних обставин. Другий вектор: гуманістична комунікативна парадигма і середовище психологічної безпеки, успадковує емпатійність і підтримку персоналу від лідерства через служіння, водночас формуючи чіткий розподіл ролей і зон відповідальності, щоб уникнути управлінської аморфності. Третій вектор: прозора та морально узгоджена самоідентичність, бере за основу автентичне лідерство з його міжособистісною довірою і щирістю взаємодії, але доповнюється орієнтацією на зовнішні сигнали змін, що підвищує адаптивну спроможність.

Відмінність метаархетипу інтегрованої стійкості від простої суми трьох моделей полягає у створенні системно збалансованої конфігурації, де кожен компонент функціонує не ізольовано, а у взаємодії з іншими в межах єдиної адаптивної логіки. Така конструкція дозволяє уникати дисфункцій, пов'язаних із домінуванням одного параметра за рахунок інших, підтримує баланс між нормативною стабільністю і стратегічною гнучкістю, поєднує психологічну безпеку колективу з чіткістю управлінської вертикалі та інтегрує автентичність із відкритістю до змін.

Отже, метаархетип лідера інтегрованої стійкості пропонує якісно новий рівень управлінського мислення, що виходить за межі існуючих типологій та забезпечує інституційно, комунікативно й адаптивно збалансовану основу для ефективного керівництва в умовах хронічної невизначеності. Його відмінність від традиційних архетипів полягає не лише у поєднанні сильних сторін, а й у здатності нівелювати притаманні їм обмеження, створюючи керівну модель, яка одночасно зберігає принциповість і забезпечує швидкість реакції, поєднує емпатійність із

дисципліною та інтегрує автентичність із відкритістю до стратегічних змін. Така конфігурація не зводиться до компромісу між окремими підходами, а формує нову якість управлінської поведінки – системну стійкість, яка дозволяє організаціям не лише витримувати тиск VUCA-факторів, а й перетворювати невизначеність на джерело розвитку. Саме це робить метаархетип інтегрованої стійкості ключовою рамкою для побудови лідерських стратегій майбутнього.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

У межах проведеного дослідження обґрунтовано, що в умовах стратегічної невизначеності лідерство перестає бути виключно функцією влади або управлінського впливу. Воно трансформується в багатовимірну систему міжособистісних і організаційних взаємодій, у центрі якої перебувають три взаємозалежні категорії – довіра, комунікація та адаптивність. Застосований теоретико-аналітичний підхід дав змогу виявити, що ці компоненти утворюють концептуальну триєдину модель ефективного лідерства, яка виступає інтеграційною основою для оцінювання релевантності наявних стилів лідерства до VUCA-контексту.

Структурно-порівняльний аналіз автентичного лідерства, етичного лідерства та лідерства через служіння дозволив встановити, що кожен з архетипів володіє унікальними перевагами у втіленні окремих елементів тріади ефективного лідерства, проте жоден із них не забезпечує її цілісної реалізації. Це зумовлює потребу у формуванні нової інтегративної парадигми – метаархетипу лідера, що поєднує моральну ідентичність, етичну послідовність, комунікативну чутливість і адаптивну готовність до трансформацій. Запропонований підхід забезпечує не лише поглиблене концептуальне осмислення природи ефективного лідерства, а й формує аналітичну основу для розробки практичних моделей управління в умовах підвищеної турбулентності.

Одержані результати мають як теоретичне, так і прикладне значення. Теоретичною цінністю дослідження є системне узагальнення розрізнених

наукових підходів до довіри, комунікації та адаптивності у межах єдиної інтерпретаційної рамки. Прикладне значення полягає у можливості використання запропонованої інтегративної рамки – метаархетип лідера інтегрованої стійкості, як евристичного інструменту для формування організаційної стійкості, зниження рівня внутрішньої турбулентності та підвищення ефективності управлінських рішень у кризових ситуаціях.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію запропонованого метаархетипу шляхом кількісного оцінювання взаємозв'язку між довірою, комунікаційною взаємодією та адаптивністю в конкретних організаційних контекстах. Перспективним є також вивчення впливу культурних, галузевих і регіональних чинників на ефективність реалізації триєдиної моделі лідерства, а також розробка діагностичних інструментів для вимірювання її ключових параметрів.

Література

1. Heifetz, R. A. (1994), *Leadership without easy answers*, Harvard University Press. <https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674518582> (Accessed 8 August 2025).
2. Petryk, K., Mukhina, T., Koval, K., Vientseva, N., Lesyk, A., Popova, O., & Fatianova, T. (2025), “The role of leadership qualities of the management in preserving and ensuring the functionality of relocated Ukrainian higher education institutions during the war”, *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), pp. 100-120. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2-si\).2025.08](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2-si).2025.08)
3. Krymets, L., Logvinenko, N., Nedvyha, O., & Chorny, V. (2024), “Ethical dimensions of leadership in the context of the Russian-Ukrainian war”, *Revista Amazonia Investiga*, 14(75), pp. 248-261. <https://doi.org/10.34069/AI/2024.75.03.21>
4. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002), “Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice”, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>

5. Tourish D. (2014), *Leadership, communication and organisational change*, Routledge.
6. Edmondson, A. C. (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
7. Uhl-Bien M., Arena M. (2017), «Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability», *Organizational Dynamics*, vol. 46(1), pp. 9-20. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>
8. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008), "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure", *Journal of Management*, 34(1), pp. 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
9. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005), "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development", *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp. 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
10. Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014), "Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain", in Day, D. V. (ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, Oxford University Press, pp. 331-356. <https://global.oup.com/academic/product/the-oxford-handbook-of-leadership-and-organizations-9780199755615> (Accessed 8 August 2025).
11. Greenleaf, R. K. (1977), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press.
12. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008), "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", *The Leadership Quarterly*, 19(2), pp. 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
13. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019), "Servant leadership: A systematic review and call for future research", *The Leadership Quarterly*, 30(1), pp. 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

14. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005), "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp. 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
15. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011), "Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure", *The Leadership Quarterly*, 22(1), pp. 51-69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
16. Tourish, D. (2014), *Leadership, communication and organisational change*, Routledge.
17. 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), pp. 81–98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
18. Kahn, W. A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
19. Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017), "Psychological safety: A systematic review of the literature", *Human Resource Management Review*, 27(3), pp. 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

References

1. Heifetz, R.A. (1994), *Leadership without easy answers*, Harvard University Press, London, UK, <https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674518582> (Accessed 8 August 2025).
2. Petryk, K. Mukhina, T. Koval, K. Vientseva, N. Lesyk, A. Popova, O. and Fatianova, T. (2025), "The role of leadership qualities of the management in preserving and ensuring the functionality of relocated Ukrainian higher education institutions during the war", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 23(2), pp. 100-120. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2-si\).2025.08](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2-si).2025.08)

3. Krymets, L. Logvinenko, N. Nedvyha, O. and Chorny, V. (2024), "Ethical dimensions of leadership in the context of the Russian-Ukrainian war", *Revista Amazonia Investiga*, vol. 14(75), pp. 248-261. <https://doi.org/10.34069/AI/2024.75.03.21>
4. Dirks, K.T. and Ferrin, D.L. (2002), "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87(4), pp. 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
5. Tourish D. (2014), *Leadership, communication and organisational change*, Routledge, London, UK.
6. Edmondson, A.C. (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44(2), pp. 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
7. Uhl-Bien M. and Arena M. (2017), "Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability", *Organizational Dynamics*, vol. 46(1), pp. 9–20. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>
8. Walumbwa, F.O. Avolio, B.J. Gardner, W.L. Wernsing, T.S. and Peterson, S.J. (2008), "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure", *Journal of Management*, vol. 34(1), pp. 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
9. Gardner, W.L. Avolio, B.J. Luthans, F. May, D.R. and Walumbwa, F.O. (2005), "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development", *The Leadership Quarterly*, vol. 16(3), pp. 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
10. Avolio, B.J. and Walumbwa, F.O. (2014), "Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain", *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, Oxford University Press, Oxford, UK, pp. 331-356. <https://global.oup.com/academic/product/the-oxford-handbook-of-leadership-and-organizations-9780199755615> (Accessed 8 August 2025).
11. Greenleaf, R.K. (1977), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press, Mahwah, New Jersey.
12. Liden, R.C. Wayne, S.J. Zhao, H. and Henderson, D. (2008), "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level

assessment”, The Leadership Quarterly, vol. 19(2), pp. 161–177.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

13. Eva, N. Robin, M. Sendjaya, S. van Dierendonck, D. and Liden, R.C. (2019), “Servant leadership: A systematic review and call for future research”, The Leadership Quarterly, vol. 30(1), pp. 111-132.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

14. Brown, M.E. Treviño, L.K. and Harrison, D.A. (2005), “Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 97(2), pp. 117–134.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

15. Kalshoven, K. Den Hartog, D.N. and De Hoogh, A.H.B. (2011), “Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure”, The Leadership Quarterly, vol. 22(1), pp. 51-69.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>

16. Tourish, D. (2014), Leadership, communication and organisational change, Routledge, London, UK.

17. Carmeli, A. Brueller, D. and Dutton, J. E. (2009), “Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety”, Systems Research and Behavioral Science, vol. 26(1), pp. 81–98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>

18. Kahn, W.A. (1990), “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”, Academy of Management Journal, vol. 33(4), pp. 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>

19. Newman, A. Donohue, R. and Eva, N. (2017), “Psychological safety: A systematic review of the literature”, Human Resource Management Review, vol. 27(3), pp. 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

Стаття надійшла до редакції 09.08.2025 р.