

11. Sartr, Zh-P 2001, *Buttia i nishcho: narys fenomenolohichnoi ontolohii (Being and Nothingness: An Essay on Phenomenological Ontology)*, per. V. Liakh, P. Tarashchuk. Kyiv : Vydavnytstvo Solomii Pavlychko "Osnovy", 855 s.
12. Uisimbaieva, M 2014, 'Sotsialna aktyvnist osobystosti yak chynnyk suspilnoho rozvytku (Social activity of the individual as a factor of social development)', *Naukovi zapysky. Seriia: Pedahohichni nauky*, Vyp. 132, s. 247-250.
13. Cherneta, S 2015, 'Sotsialna aktyvnist osobystosti yak umova rozvytku suchasnoho ukrainskoho suspilstva (Social activity of a personality as a condition for the development of modern Ukrainian society)', *Naukovyi visnyk Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. Pedahohichni nauky*, № 1, c. 177-180.

Прорецензовано / Reviewed

20.01.2025

Рекомендовано до друку / Recommended for publication

4.02.2025

DOI 10.33930/ed.2019.5007.52(1-2)-5

УДК 1:17:17:005.44

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА

О. С. Гльоза

Анотація.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою роллю лідерів у сучасному суспільстві, особливо в умовах швидких змін і глобалізаційних процесів. Лідерство є ключовим фактором ефективного управління, прийняття рішень та мотивації, що робить його дослідження важливим для різних сфер діяльності – від бізнесу до державного управління. Водночас існує велика кількість підходів до визначення природи лідерства, що потребує їхньої систематизації та осмислення. Методологічна база вивчення цього феномену також продовжує розвиватися, поєднуючи міждисциплінарні підходи та новітні дослідницькі методи. Оскільки лідерство є динамічним явищем, що змінюється відповідно до соціокультурного контексту, його теоретичне осмислення має важливе значення для розробки ефективних моделей лідерської поведінки.

Постановка проблеми. У сучасних умовах зростаючої невизначеності українське суспільство потребує лідерів, які здатні не лише брати на себе відповідальність, але й передбачати майбутнє, критично оцінювати ситуацію, знаходити креативні рішення, будувати партнерські стосунки та досягати високих результатів у командній роботі. Модернізація освіти, армії та економіки країни вимагає нових підходів до лідерства і змінює уявлення про необхідні якості лідера. У цьому контексті особливого значення набуває філософське осмислення лідерства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зарубіжній філософії феномен лідерства досліджували і продовжують розвивати Б.Аволіо та Б.Басс, Дж.Антонакіс і Д.Убанкс, К.Арджиріс, Р.Блейк і Дж.Моутон, Дж.Гарднер, Р.Грінліф, Б.Джордж, Д.Мак-Грегор, Дж.Скуллер, Ф.Фідлер, С.Фрідмен, та ін. Окремі аспекти проблематики лідерства знайшли відображення також в дослідженнях вітчизняних науковців, таких як І.Гриценко, В.Гошовська та С.Головащенко, М.Логунова та інші.

Постановка завдання. Дослідження теоретико-методологічних засад феномену лідерства, його основних концепцій та еволюції в науковій думці, а також систематизація існуючих підходів до визначення лідерства, його ключових характеристик та ролі в управлінських процесах.

Виклад основного матеріалу. Лідерство є багатовимірним феноменом, який поєднує особистісні якості, соціальні взаємодії та управлінські підходи. Існуючі теорії лідерства можна систематизувати за класичними, поведінковими, ситуаційними та сучасними підходами, що включають трансформаційне та етичне лідерство. Важливим аспектом є філософське осмислення лідерства як особистісної практики та як наукової дисципліни з власними методологічними принципами. Лідер не лише формує візію та спрямовує послідовників, а й відіграє ключову роль у прийнятті рішень та розвитку організації. Ефективне лідерство базується на когнітивних підходах, стратегічному мисленні та гнучкому адаптуванні до змінних умов середовища.

Висновки. Лідерство є складним багатовимірним феноменом, що поєднує особистісні якості, соціальні взаємодії та управлінські підходи. Його ефективність залежить від здатності лідера до адаптації, стратегічного мислення та врахування соціального контексту.

Ключові слова: лідерство, теорії лідерства, філософія лідерства, лідерські компетенції.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF LEADERSHIP

Oleksandr Gloza

Abstract.

Urgency of the research. The relevance of the research topic is driven by the growing role of leaders in modern society, especially in the context of rapid changes and globalization processes. Leadership is a key factor in effective management, decision-making process, and motivation, which makes its study essential for various fields—from

business to public administration. At the same time, a wide range of approaches to defining the nature of leadership necessitates their systematization and conceptualization. The methodological framework for studying this phenomenon continues to evolve, integrating interdisciplinary approaches and innovative research methods. Since leadership is a dynamic phenomenon that adapts to socio-cultural contexts, its theoretical understanding is crucial for developing effective models of leadership behavior.

Target setting. In the current conditions of growing uncertainty, Ukrainian society needs leaders who are not only capable of taking responsibility but also of anticipating the future, critically assessing the situation, finding creative solutions, building partnerships, and achieving high results in teamwork. The modernization of education, the military, and the country's economy requires new approaches to leadership and reshapes the understanding of essential leadership qualities. In this context, the philosophical comprehension of leadership becomes particularly significant.

Actual scientific researches and issues analysis. In foreign philosophy, the phenomenon of leadership has been studied and continues to be developed by B. Avolio and B. Bass, J. Antonakis and D. Ubank, C. Argyris, R. Blake and J. Mouton, J. Gardner, R. Greenleaf, B. George, D. McGregor, J. Schuller, F. Fiedler, S. Friedman, and others. Various aspects of leadership issues have also been reflected in the research of domestic scholars, such as I. Hryshchenko, V. Hoshovska and S. Holovashchenko, M. Lohunova and others.

The research objective. The study of the theoretical and methodological foundations of the leadership phenomenon, its key concepts, and evolution in scientific thought, as well as the systematization of existing approaches to defining leadership, its core characteristics, and its role in management processes.

The statement of basic materials. Leadership is a multidimensional phenomenon that combines personal qualities, social interactions, and managerial approaches. Existing leadership theories can be systematized into classical, behavioral, situational, and modern approaches, including transformational and ethical leadership. An important aspect is the philosophical comprehension of leadership as both a personal practice and a scientific discipline with its own methodological principles. A leader not only shapes a vision and guides followers but also plays a key role in decision-making process and organizational development. Effective leadership is based on cognitive approaches, strategic thinking, and flexible adaptation to changing environmental conditions.

Conclusions. Leadership is a complex multidimensional phenomenon that integrates personal qualities, social interactions, and managerial approaches. Its effectiveness depends on the leader's ability to adapt, engage in strategic thinking, and consider the social context.

Keywords: leadership, leadership theories, philosophy of leadership, leadership competencies.

Постановка проблеми. Суттєве зростання ролі лідерства у забезпеченні нормального функціонування та розвитку суспільства зумовило пильну увагу дослідників до глибинного розуміння цього явища та пов'язаних з ним проблем. Разом зі зростанням потреби суспільства в ефективних лідерах, філософія лідерства набуває статусу важливої прикладної галузі в системі філософських знань. Однак, і серед самих лідерів, і в середовищі філософів досі немає однозначного розуміння сутності та змісту цього поняття.

У сучасних умовах зростаючої невизначеності українське суспільство потребує лідерів, які здатні не лише брати на себе відповідальність, але й передбачати майбутнє, критично оцінювати ситуацію, знаходити креативні рішення, будувати партнерські стосунки та досягати високих результатів у командній роботі. Модернізація освіти, армії та економіки країни вимагає нових підходів до лідерства і змінює уявлення про необхідні якості лідера. У цьому контексті особливого значення набуває філософське осмислення лідерства.

Лідерство стає ключовим елементом, що дозволяє розширити світогляд, підвищити продуктивність праці та дбайливо ставитися до людської гідності та потреб. Застосування принципів лідерства сприяє вдосконаленню внутрішніх управлінських відносин в організаціях, підвищенню ефективності роботи та орієнтації на результат. Хоча потреба в лідерстві не є новою, вона значно загострилася в умовах соціальної напруженості, що підкреслює необхідність чіткого визначення його ролі та філософського осмислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зарубіжній філософії феномен лідерства досліджували і продовжують розвивати Б. Аволіо та Б. Басс [1], Дж. Антонакіс і Д. Убанк [2], К. Арджиріс [3], Р. Блейк і Дж. Моутон [4], Дж. Гарднер [5], Р. Грінліф [6], Б. Джордж [7], Д. Мак-Грегор [8], Дж. Скуллер [9], Ф. Фідлер [10], С. Фрідмен [11] та ін. Окремі аспекти проблематики лідерства знайшли відображення також в дослідженнях вітчизняних науковців, таких як І. Грищенко [12], В. Гошовська та С. Головащенко [13], М. Логунова [14] та інші. У цих працях висвітлено як теоретичні засади, так і практичні аспекти ефективного лідерства. Однак для створення цілісного уявлення про лідерство як феномен групи та визначення його особливостей у цьому контексті потрібні подальші дослідження.

Метою статті є дослідження теоретико-методологічних засад феномену лідерства, його основних концепцій та еволюції в науковій думці, а також систематизація існуючих підходів до визначення лідерства, його ключових характеристик та ролі в управлінських процесах.

Виклад основного матеріалу. Наукове вивчення лідерства почалося з аналізу самих лідерів. Які саме особливості або риси роблять людину лідером? Це питання намагалися вирішити ще в Древній Греції та Римі, адже проблема лідерства вже тоді мала важливе теоретичне та практичне значення. Перш ніж перейти до аналізу понять, варто нагадати, що дефініція (від лат. "definitio" — визначення, точна вказівка, припис; походить від "finitio" — обмеження, завершення) — це коротке

пояснення будь-якого явища шляхом перерахування його основних, найважливіших ознак, якостей і властивостей, з метою уточнення меж і звуження змісту відповідного поняття. Залежно від рівня точності, дефініції можуть бути суворими, що характерно для математики, або описовими, які складаються з простого переліку ознак та вказівок. Визначення можуть мати як аналітичний, так і узагальнюючий, синтетичний характер; вони можуть пояснювати одне поняття через інше шляхом порівняння, позначати явище через символ або замінювати його умовним знаком.

Визначити онтологічний статус лідерства неможливо без врахування різних інтерпретацій сутності цього явища. Так, Ральф Стогдилл (Ralph Stogdill) зазначав, що лідерство є процесом, що виникає з взаємодії між лідером і його послідовниками, а не лише сукупністю особистісних рис. Лідер — це особа, яка здатна впливати на поведінку інших людей, стимулюючи їх до досягнення спільних цілей [15].

Бернард Бас (Bernard Bass) розрізняв транзакційне лідерство (обмін винагородами) і трансформаційне лідерство (що спонукає людей виходити за межі своїх інтересів на благо організації). На його думку, лідер — це людина, яка має здатність надихати, мотивувати та впливати на інших для досягнення організаційних цілей [16]. Джеймс МакГрегор Бернс (James MacGregor Burns) зазначає, що лідер — це особа, яка здатна до трансформаційного впливу, змінюючи як своїх послідовників, так і саму організацію або суспільство. Бернс вважав, що лідерство базується на моральних засадах і прагне досягати спільного блага [17]. Джон Максвелл (John Maxwell) пише, що лідер — це той, хто знає шлях, іде цим шляхом та показує його іншим. Лідерство, за Максвеллом, полягає у впливі на людей і здатності направляти їх до спільної мети [18]. Фред Фідлер (Fred Fiedler) визначає лідера як особу, чий стиль керівництва найкраще відповідають специфічним умовам і ситуаціям. Згідно з його ситуаційною теорією лідерства, ефективність лідера залежить від контексту та його здатності адаптувати свій стиль до конкретних умов [19]. Уоррен Бенніс (Warren Bennis) під поняттям лідера має на увазі людину, яка має бачення, спроможність формувати та мотивувати своїх послідовників для досягнення цього бачення. Бенніс підкреслював, що лідерство передбачає інноваційність і здатність до стратегічного мислення [20].

Також, питанню визначення поняття “лідер” та “лідерство” у своїх працях приділяли увагу: Курт Левін (Kurt Lewin), Джон Коттер (John Kotter), Гері Юклі (Gary Yukl), Роберт Грінліф (Robert Greenleaf) [21, 22, 23, 24].

Отже, аналіз літератури з філософії лідерства показує, що ця галузь наразі перебуває на стадії становлення. Це пояснює значну різноманітність підходів до розуміння її сутності та призначення. Така ситуація зумовлена як плюралізмом думок у сучасній філософії щодо різних об'єктів та явищ, так і відсутністю чіткої системи поглядів на філософський зміст феномену лідерства.

Теоретичні погляди на лідерство: еволюційний аналіз. Лідерство тривалий час залишалось основною темою організаційних досліджень, що призвело до появи численних теорій, які досліджують, як лідери можуть сприяти успіху організацій та підвищувати залученість працівників. Лідерство — це динамічна концепція, яка зазнала широкого аналізу та теоретичних розробок протягом останніх століть, відображаючи складність людських суспільств і організацій [25, 26]. Еволюція теорій лідерства відбувалася постійно, об'єднуючи погляди з різних академічних дисциплін, таких як менеджмент, психологія, соціологія, біологія, антропологія, економіка та політичні науки [27, 28]. Відстежуючи еволюцію концепцій лідерства та методів їх дослідження, можна виявити наступну динаміку розвитку цієї проблеми за останні 100 років: теорії “великих людей” (кін. XIX - поч. XX ст.) → теорії “особистісних рис” (кін. 1920-х - середина XX ст.) → ситуаційні, мотиваційно-цільові та поведінкові теорії (1950-1970-ті рр.) → сучасні теорії лідерства (інтераціоналізм, трансформаційні, харизматичні теорії 1980-2000-ті рр.). Однією з найперших концепцій лідерства була теорія великої людини [29, 33], яка підкреслювала роль видатних особистостей, стверджуючи, що лідери — це унікальні люди, народжені з вродженими якостями, які визначають їхню здатність до лідерства [29, 31]. Ця теорія, заснована на героїчно-центричному підході, припускала, що деякі “великі люди” історично були покликані змінювати хід подій завдяки своїм природним якостям [29], [31]. Хоча ця концепція мала значний вплив у минулому, вона зазнала критики за детермінізм і неврахування впливу середовища та ситуаційних факторів [31].

Згодом дослідження лідерства зосередилися на теорії рис [32], яка стверджує, що люди мають вроджені особистісні характеристики, такі як впевненість, інтелект і соціальні навички, що робить їх природженими лідерами [29]. Ці риси, у поєднанні з відповідними навичками та знаннями, можуть сприяти ефективному лідерству, що приносить значну користь організації [29, 33]. Однак критики зауважують, що ця теорія ігнорує роль ситуаційних факторів і динаміки взаємодії між лідерами та послідовниками, що призвело до розвитку нових теорій [32].

Як протипага попереднім підходам, поведінкові теорії стверджують, що лідерство не залежить від вроджених якостей, а визначається набутими навичками та діями [34]. На відміну від класичних теорій, ці підходи наголошують, що лідерами стають, а не народжуються, і будь-хто може навчитися лідерських навичок через навчання та спостереження. Однією з основних поведінкових теорій є теорія обміну між лідерами та підлеглими (LMX), яка акцентує увагу на взаєминах між лідерами та членами організації. Ця теорія припускає, що лідери формують унікальні відносини з кожним членом

команди, що може суттєво впливати на організаційні результати та динаміку [35, 36].

Подальший розвиток теорії лідерства ознаменував перехід від орієнтованих на лідера підходів до контекстуальних поглядів [30]. Це сприяло виникненню ситуаційних теорій, які стверджують, що ефективність лідерства залежить від того, наскільки його стиль відповідає вимогам конкретних обставин [37]. Відповідно до цих теорій, універсального стилю керівництва не існує; оптимальний підхід визначається такими чинниками, як рівень підготовки команди, особливості завдань та організаційний контекст [38]. Однією з важливих моделей є теорія найменш бажаного колеги (LPC) Фідлера, яка передбачає, що лідери, орієнтовані на завдання, досягають успіху в несприятливих умовах, тоді як лідери, орієнтовані на стосунки, краще проявляють себе у помірно сприятливих ситуаціях [37]. Інші відомі ситуаційні теорії включають модель ситуативного лідерства Херсі та Бланшара, яка підкреслює узгодженість між стилем лідерства і готовністю послідовників [38, 39, 40], теорію шляху до цілі, яка фокусується на ролі лідера в уточненні шляху до успіху для команди [41], а також модель прийняття рішень Врума-Йеттона, яка надає керівникам структуру для визначення рівня залучення підлеглих у процес прийняття рішень, зважаючи на такі фактори, як якість рішення, відданість команди та потенційні конфлікти [42].

Подальший розвиток досліджень лідерства привів до формування концепцій транзакційного та трансформаційного лідерства, представлених Бернсом (1978) та пізніше розширених Бассом (1985). Транзакційне лідерство базується на обміні, де послідовники виконують завдання своїх лідерів в обмін на винагороду, таку як підвищення зарплати або кар'єрне зростання [43, 44]. Натомість, трансформаційне лідерство йде далі, мотивуючи послідовників діяти на благо організації, виходячи за межі власних інтересів [44, 45]. Цей підхід спирається на харизму лідера та інтелектуальну стимуляцію [44]. Хоча трансформаційне лідерство може значно підвищити мотивацію та продуктивність [43, 45] та може призвести до надмірної залежності від лідера й обмеження креативності та самостійного мислення серед команди [46].

Подальші дослідження лідерства зосередилися на більш цілісних підходах. Теорія лідерства через служіння, запропонована Грінліфом (1977), підкреслює, що справжнє лідерство ґрунтується на внутрішньому бажанні служити іншим [47, 43]. Лідери, які дотримуються цього підходу, ставлять пріоритет на цілісний добробут і розвиток своїх послідовників, акцентуючи увагу на створенні згуртованої спільноти [43], що може посилювати командну єдність [48], підвищувати задоволеність роботою [49, 50], а також сприяти більшій залученості [49, 51] та мотивації працівників [49, 52]. Відповідно до цієї теорії лідер насамперед має служити людям, піклуючись про задоволення їхніх потреб. Лідер-слуга не розглядає себе як вищого за тих, кого веде. Навпаки, він вважає себе рівним із командою та бере на себе роль провідника для досягнення спільної мети. Для такого лідера статусна позиція не є визначальним фактором, і він не вважає себе кращим за інших. Основний акцент робиться на розвитку команди: лідер допомагає кожному розкрити свої сильні сторони та займатися тим, у чому він найкращий, замість покладатися лише на накази чи директиви. Етичне лідерство, у свою чергу, акцентує увагу на керуванні на основі моральних принципів [53], що зміцнює доброчесність в організації, підвищуючи її репутацію та довіру зацікавлених сторін [54], а також сприяє впровадженню сталих практик [54, 55]. Інша сучасна концепція лідерства, що ґрунтується на принципах гуманістичної психології, - концепція автентичного лідерства Б Джорджа. На думку автора, більшість теорій лідерства звертають увагу лише на стилі лідерства, які базуються на певних рисах і якостях лідера, що призводить до втрати особистості та індивідуальності. Б. Джордж вважає, що світ потребує автентичних лідерів, щирих і відданих побудові довготривалих організацій. Такі лідери мають чітко усвідомлювати власну мету та жити відповідно до своїх ключових цінностей. Першочерговим завданням своїх компаній вони вважають задоволення потреб співробітників та інвесторів, а також визначають важливість служіння суспільству [56]. Таким чином, концепція автентичного лідерства фокусується на щирості та прозорості лідера, включаючи самосвідомість, справжню взаємодію та відкритість у прийнятті рішень [57, 30, 58], що позитивно впливає на довіру, залученість до роботи та добробут послідовників [59].

На початку 21-го століття відбулися значні зміни в дослідженнях лідерства, зокрема розвиток концепцій спільного та розподіленого лідерства. Ці моделі розглядають лідерство як колективний феномен, який виходить за межі традиційних ієрархічних структур і включає численні джерела впливу всередині організації [60, 61]. Розподілене лідерство визначає його як властивість групи або мережі взаємодіючих осіб, де керівні ролі та функції розподіляються по всій організації, а не обмежуються офіційно призначеними лідерами [62, 60]. Такий підхід сприяє відкритій співпраці, стимулює інновації [63, 64], підтримує спільну відповідальність [65] та організаційне навчання [64]. Спільне лідерство, тісно пов'язане з розподіленням, передбачає, що лідерські функції та вплив здійснюються колективно членами команди, а не концентруються в одній особі [66]. Ця модель ефективна в командах, де учасники динамічно розподіляють лідерські обов'язки між собою. Дослідження свідчать, що спільне лідерство підвищує ефективність команди [67], покращує якість прийняття рішень [66] та стимулює інновації [68]. Крім того, концепція "надихаючого лідерства" зосереджується на розвитку самоефективності, автономії та здатності до самостійних дій серед послідовників. Завдяки активному делегуванню та підтримці самолідерства, цей підхід сприяє більш

гнучкому та адаптивному організаційному середовищу. Він також доповнює принципи розподіленого та спільного лідерства, сприяючи цілісній інтегрованій структурі управління [69, 70, 71].

Нарешті, важливою структурою, яка набула популярності в останні роки, є теорія складних адаптивних систем (CAS). Цей підхід пропонує унікальне бачення лідерства в умовах, що характеризуються нестабільністю та невизначеністю (VUCA). Згідно з цією теорією, організації сприймаються не як окремі суб'єкти, а як системи, здатні адаптуватися до свого середовища. Лідерство в CAS не зводиться до окремих осіб чи ієрархічних посад, а розглядається як нова властивість самої системи. Лідери в рамках CAS виступають фасилітаторами, які допомагають системі самоорганізуватися та адаптуватися до змін. Вони підтримують культуру експериментального навчання та сприяють підвищенню здатності до адаптації [72, 73, 74, 75].

Еволюція теорій лідерства пройшла довгий шлях, відображаючи складну динаміку людських суспільств і організацій [25, 26]. З часом уявлення про лідерство змінилося від класичних теорій, які підкреслюють вроджені лідерські якості, такі як теорія великої людини та теорія рис [29, 30, 32], до теорій, що акцентують увагу на навчанні та контексті, таких як поведінкові теорії та теорії випадковостей [35, 34, 30]. Сучасніші теорії, такі як транзакційне та трансформаційне лідерство, зосереджуються на мотиваційних аспектах [43, 44], тоді як інші, такі як служіння, етичне та автентичне лідерство, надають пріоритет моральному та щирому керівництву [47, 53, 57]. У XXI столітті з'явилися теорії, що підкреслюють спільне та розподілене лідерство, визнаючи лідерство як колективний процес поза традиційними ієрархіями [60, 61]. Крім того, сучасна точка зору включає теорію складних адаптивних систем, яка розглядає лідерство в контексті гнучких і адаптивних систем, особливо в умовах VUCA [72, 75, 76]. Розуміння прогресу та різноманітності цих теорій лідерства має важливе значення для вирішення сучасних організаційних проблем.

Таким чином, підсумовуючи всі розглянуті теорії лідерства, можна виділити ключові підходи, які дозволяють систематизувати їх у єдину структуру. Ці теорії відображають різні аспекти лідерства – від особистісних якостей до стилів управління та впливу на групу. Кожна з них пояснює певний бік цього феномену, пропонуючи унікальні інструменти та підходи до його вивчення. Умовно всі існуючі теорії можна класифікувати за їх спрямованістю на характеристики лідера, процеси взаємодії з групою, умови зовнішнього середовища та результативність лідерства. Це дозволяє не лише краще зрозуміти природу лідерства, але й знайти практичні способи його розвитку. Отже, структуру теорій лідерства можна представити наступним чином:

Теорії лідерства.

Класичні теорії (Classical Theories): теорія великої людини (Great Man Theory); теорія рис (Trait Theory).

Поведінкові теорії (Behavioral Theories): теорія обміну лідерами та членами (LMX) (Leader Member exchange (LMX) Theory).

Ситуаційні або непередбачувані теорії (Situational or Contingency Theories): теорія найменш бажаного колеги (LPC) Фідлера (Fiedler`s LPC Theory); модель лідерства Херсі та Бланшара (Hersey and Blanchard`s Model); теорія шляху-мети (Path-Goal Theory); модель прийняття рішень Врума-Йеттона (Vroom Yetton Model).

Сучасні теорії лідерства (Modern Leadership Theories):

- транзакційне лідерство (Transactional Leadership);
- трансформаційне лідерство (Transformational Leadership);
- лідерство через служіння (Servant Leadership);
- автентичне лідерство (Authentic Leadership);
- розподілене лідерство (Distributed Leadership);
- спільне лідерство (Shared Leadership);
- надихаюче лідерство (Empowering Leadership);
- теорія складних адаптивних систем (CAS) (CAS Theory).

Два аспекти філософії лідерства. Розвиток філософії лідерства охоплює два основних аспекти. Перший стосується філософського осмислення лідером сенсу своєї діяльності, а також пошуку шляхів і методів для підвищення її ефективності. Другий аспект пов'язаний із розумінням філософії лідерства як окремої прикладної дисципліни в системі філософських знань, яка має власну структуру та понятійно-категоріальний апарат. У цьому контексті можна виокремити такі напрямки, як онтологія, гносеологія, аксіологія лідерства та інші. Кожен справжній лідер, особливо досягнувши певної вершини у своїй діяльності, час від часу відчуває потребу в її глибокому осмисленні та узагальненні. Це вимагає від нього володіння культурою філософського мислення, яка формується через освіту і самоосвіту, досвід взаємодії з прихильниками та послідовниками, його світоглядні установки, загальну культуру та дисципліну мислення. Постійна потреба лідера аналізувати власну діяльність і зрозуміти свою суспільну місію сприяє формуванню і поступовому розвитку системи принципів і положень, які у своїй єдності утворюють основу світоглядних та логіко-методологічних засад філософії конкретного лідера. Незалежно від індивідуальних особливостей, сфери діяльності, стилю лідерства чи характеру взаємин із людьми, сенс суспільної місії більшості лідерів залишається

подібним. Саме цей сенс стає одним із ключових джерел філософії лідерства.

Перший аспект розуміння філософії лідерства, а також основний сенс цього поняття, доцільно пов'язувати із системою світоглядних позицій та узагальненим підходом лідерів до усвідомлення своєї суспільної місії і ролі в забезпеченні функціонування та розвитку спільноти, на яку поширюється їхній лідерський вплив. Водночас значне розмаїття особистісних характеристик лідерів, інтенсивності їхнього впливу на прихильників і послідовників, а також рівнів освіченості, духовності, культури та виховання значно ускладнюють завдання узагальнення їхніх поглядів і світоглядних позицій. Зміст цього поняття слід розглядати крізь призму суперечності між філософією лідерства в її загальному, дещо абстрактному розумінні та її конкретними проявами, що відображають індивідуальні системи принципів, поглядів і положень кожного лідера. Індивідуальна філософія лідера формується на основі його особистого життєвого досвіду, цінностей і світоглядних переконань. Від ступеня відповідності цієї індивідуальної філософії загальноновизначаним засадам філософії лідерства залежить як ефективність його діяльності, так і досягнення життєвого успіху.

В. Стрижко у своїх дослідженнях підкреслює, що найбільший вплив на життя суспільства здійснюють лідери, які незалежно від сфери своєї діяльності втілюють справжнє лідерство, будучи носіями глибокої освіченості та високої духовності. На її думку, лідер такого рівня повинен створювати нові знання, формулювати високі цілі, ідеали, норми та принципи життєдіяльності. Крім того, він має брати на себе всю відповідальність, виконуючи роль критичного мислителя та трансформатора суспільства [77]. Його відповідальність тісно пов'язана зі світоглядними позиціями, морально-етичними принципами та переконаннями, які є складовими його філософії.

О. Нестуля звертає увагу на те, що під час формування місії (особистої філософії або кредо) слід зосереджуватися на тому, ким людина хоче бути (характер), що прагне робити (досягнення), а також на цінностях і принципах, що формують основу її характеру та вчинків. Його розуміння “особистої філософії” можна розглядати як конкретизацію положень загальної філософії лідерства. На думку вченого, відчуття місії повинно виникати з внутрішнього кола впливу особистості, яке формує основні парадигми, тобто своєрідні призми, через які людина сприймає навколишній світ [78]. Оскільки сприйняття світу завжди має індивідуальний характер, ці особливості відіграють важливу роль у формуванні лідерської філософії. Сприйняття зовнішнього світу лідером значною мірою визначається культурою його філософського мислення, що включає систему життєвих цілей, цінностей і переконань. К. Ходжкінсон зазначає: “квінтесенція лідерства може бути викладена коротко. Філософія – це ніщо, лише письмена на папері чи вібрації повітря до тих пір, доки вона не укорениться в цінностях людини й не змінить її життя”. За його словами, феномен лідерства полягає у здатності однієї людини докорінно змінити життя інших [78, с. 170].

Таким чином, особливістю першого аспекту філософії лідерства є те, що з одного боку, визначення його сенсу та сутності, а також основних принципів і положень передбачає абстрагування від конкретних обставин. З іншого боку, ці принципи набувають індивідуального вираження, коли мова йде про конкретного лідера з його особистими рисами та якостями. Така суперечлива і навіть парадоксальна характеристика проявляється в процесі прийняття рішень різними лідерами в однакових ситуаціях. Це призводить до того, що завдяки різноманітності індивідуальностей лідерів їхні швидкість мислення, здатність до системного підходу та розвиток інтуїції можуть суттєво відрізнятися. Такий стан справ впливає на харизму лідера та характер його взаємодії з іншими людьми, посилюючи або послаблюючи ці взаємозв'язки. “На прихильників і послідовників справляє істотне враження впевненість і енергія, з якими лідери діють у складних умовах невизначеності й ризику. Людей при цьому вражає, що у більшості випадків рішення лідера виявляється правильним, воно і забезпечує успішне досягнення заздалегідь визначених цілей у складній, а то й на перший погляд безвихідній ситуації. Парадоксальна здатність лідера бачити вихід у безнадійній ситуації посилює віру людей в нього і збільшує число його прихильників” [79]. Ці аргументи є переконливим підтвердженням існування специфічного аспекту філософії лідерства, який відображає світоглядні позиції лідерів та їхнє розуміння своєї місії, а також підкреслюють структурну складність і суперечливість цього феномена.

Другий аспект сутності філософії лідерства полягає в тому, що вона повинна розглядатися не лише як форма суспільної свідомості, а й як окрема наукова дисципліна, яка має свій об'єкт дослідження, чітко визначений понятійно-категоріальний апарат і структурну організацію. Об'єктом цієї дисципліни є основні закономірності лідерства як складного соціально-індивідуального явища, а також процеси розуміння і практичного застосування лідерських принципів. Понятійно-категоріальний апарат філософії лідерства, як частини прикладної філософії, базується на загальнофілософських концепціях, доповнених специфічними категоріями теорії лідерства. На перший погляд, знання цього аспекту філософії лідерства може не здаватися обов'язковим для самих лідерів. Проте потреба у розвитку їхньої загальної культури та культури мислення, а також у здатності свідомо використовувати логіко-методологічні підходи до організації та виконання лідерських функцій робить поглиблене ознайомлення з цим аспектом філософії лідерства доцільним і корисним для них. Лише чітке уявлення про філософію лідерства як цілісну систему та її структуру як сукупність основних напрямів загальнофілософських ідей, що стосуються феномена лідерства, може

забезпечити бажаний рівень ефективності діяльності лідерів і їхнього впливу на інших. Лише глибоке розуміння лідером основ філософії лідерства дозволяє йому застосовувати “панорамне філософське бачення” для аналізу конкретних, насамперед складних ситуацій. Без цього важко очікувати на успішне вирішення проблем. Аспект філософії лідерства, який розглядає її як наукову дисципліну, відзначається такою характерною рисою, як єдність і системна цілісність її структурних елементів. Ця риса є природним наслідком онтологічного статусу лідерства як важливого компонента життєдіяльності соціуму, основи його організації та розвитку, а також ефективного механізму подолання пасивності і лінощів, які часто притаманні більшості людей. Не випадково І. Кант колись зазначав, що “лінь і боягузтво – ось причини того, що люди, яких природа давно звільнила від чужого керівництва, все ж охоче залишаються все життя неповнолітніми. І з цих же причин так легко інші привласнюють собі право бути їхніми опікунами” [80]. Класик філософії дещо обмежено розкриває корені лідерства. “Привласнюють собі право” бути лідерами окремі індивіди. Однак значно важливішу роль у цьому процесі відіграє сама спільнота, яка, з огляду на свої потреби в організації спільної діяльності, висуває лідерів. Саме ці потреби є одним з основних факторів, які визначають онтологічний статус лідерства. Аналіз другого аспекту філософії лідерства виявляє його глибокий зв'язок з гносеологічними можливостями лідерства як специфічного феномена з когнітивної точки зору. Це проявляється в постійному вивченні лідером своїх підлеглих чи прихильників, з метою раціонального використання їхніх здібностей і креативного потенціалу. Одночасно в процесі своєї діяльності лідер пізнає власні здібності та можливості, а також методи і підходи для ефективного вирішення складних проблем. Таким чином, він постійно навчається, розвиваючи і втілюючи в практиці свій лідерський потенціал.

У загальній структурі філософії лідерства, розуміння її як наукової дисципліни включає також феноменологію лідерства, етику, телеологію та герменевтику. Ключову роль у розвитку філософії лідерства та її вплив на практичну діяльність лідерів відіграють логіка, методологія та праксеологія лідерства. Кожен з цих елементів не тільки відображає основні цілі та функції філософії лідерства, але й сприяє підвищенню загальної та професійної культури лідера, допомагаючи йому максимально реалізувати свій лідерський потенціал. Їхній глибинний зміст, предмет та завдання потребують додаткового системного аналізу. Обидва аспекти філософії лідерства можуть співіснувати та взаємодіяти між собою в свідомості кожного конкретного лідера в різних пропорціях, сприяючи один одному або вступаючи в конфлікт, в залежності від рівня освіченості, загальної культури та культури філософського мислення цього лідера. Характер цієї взаємодії безпосередньо впливає на діяльність лідера, його стосунки з іншими людьми, досягнення життєвого успіху, а також на ефективність та результати його роботи. Окрім того, така взаємодія може позитивно впливати на особистісний розвиток і культуру лідера.

Висновки. Лідерство є багатовимірним феноменом, що поєднує особистісні характеристики, соціальні взаємодії та управлінські підходи, формуючи ефективні моделі прийняття рішень та організаційного розвитку. Аналіз існуючих теорій лідерства дозволяє виділити ключові концепції, які пояснюють природу та механізми лідерської діяльності. Особливе значення має філософське осмислення лідерства як особистісного процесу та як наукової дисципліни, що розкриває його структурні та методологічні аспекти. Визначено, що ефективність лідера залежить не лише від вроджених якостей, а й від здатності до саморефлексії, адаптації та врахування соціального контексту. Сучасні тенденції підкреслюють важливість когнітивного підходу, орієнтованого на стратегічне мислення, інноваційність та гнучкість у прийнятті рішень.

Враховуючи динамічність соціально-економічних змін, подальші дослідження повинні бути спрямовані на інтеграцію класичних і сучасних підходів до лідерства, їх адаптацію до нових викликів суспільства. Особливої уваги потребує дослідження взаємозв'язку лідерства з етичними принципами, корпоративною культурою та цифровою трансформацією управління. Формування нової парадигми лідерства, що поєднує філософські, психологічні та управлінські аспекти, сприятиме розвитку ефективних моделей керівництва та соціального впливу.

Список використаних джерел:

1. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
2. Antonakis, J., & Eubanks, D. L. 2017. *Looking Leadership in the Face*. *Current Directions in Psychological Science*, 26, 270–275.
3. Argyris, C. 1990. *Integrating the Individual and the Organization*. New York : Routledge.
4. Blake, R. R., & Mouton, J. S. 1982. *Theory and Research for Developing a Science of Leadership*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18 (3), 275–291.
5. Gardner, J. 1989. *Leadership Development*. *NASSP Bulletin*, 73 (515), 73.
6. Greenleaf, R. 2008. *Servant as a Leader*. Atlanta, GA : Greenleaf Center for Servant Leadership.
7. George, B. 2003. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Last Value*. San-Francisco, California : Jossey-Bass Publisher.
8. McGregor, D. 1966. *Leadership and motivation*. Cambridge, MA : M. I. T. Press.
9. Scouller, J. 2016. *The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill*. Oxford : Management Books 2000

10. Fiedler, F. E. 1972. The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 453–470.
11. Friedman, S. D. 2014. *Leading the life you want: skills for integrating work and life*. Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press.
12. Грищенко І. М. Шляхи удосконалення програми розвитку лідерства в системі підготовки керівних кадрів. Підготовка фахівців у галузі знань “Державне управління” : вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 6-7 листоп. 2014 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білинської, В. М. Сороко. К. : НАДУ, 2014. 316 с.
13. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. При Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 1, 732 с. / Гошовська В.А., Головащенко С.М. // Політичний лідер. С. 447-448.
14. Логунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М. М. Логунова. К. : Вид-во, 2006. 256 с.
15. Stogdill, R. M. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* / R. M. Stogdill. New York : Free Press, 1974. 613 p.
16. Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985. 256 p.
17. Burns, J. M. *Leadership* / J. M. Burns. New York : Harper & Row, 1978. 530 p.
18. Maxwell, J. C. *Developing the Leader Within You*. Nashville: Thomas Nelson, 1993. 207 p.
19. Fiedler, F. E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill. 310 p.
20. Bennis, W., & Nanus, B. 1985. *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row. 244 p.
21. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
22. Kotter, J. P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. 208 p.
23. Yukl, G. 2013. *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston: Pearson. 528 p.
24. Greenleaf, R. K. 1977. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press. 300 p.
25. Hallinger, Philip, and Jasna Kovačević. 2022. Mapping the intellectual lineage of educational management, administration and leadership, 1972–2020. *Educational Management Administration and Leadership* 50: 192–216.
26. Zhao, Liming, Miles Yang, Zhenyuan Wang, and Grant Michelson. 2023. Trends in the Dynamic Evolution of Corporate Social Responsibility and Leadership: A Literature Review and Bibliometric Analysis. *Journal of Business Ethics* 182: 135–57.
27. Antonakis, John, George Banks, Nicolas Bastardoz, Michael Cole, David Day, Alice Eagly, Olga Epitropaki, Roseanne Foti, William Gardner, Alex Haslam, and et al. 2019. The Leadership Quarterly: State of the journal. *The Leadership Quarterly* 30: 1–9.
28. Vugt, Mark, and Christopher Rueden. 2020. From genes to minds to cultures: Evolutionary approaches to leadership. *The Leadership Quarterly* 31: 101404.
29. Judge, Timothy A., Joyce E. Bono, Remus Ilies, and Megan W. Gerhardt. 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology* 87: 765–80.
30. Sarwar, Uzma, Muhammad Aamir, Yu Bichao, and Zhongwen Chen. 2023. Authentic leadership, perceived organizational support, and psychological capital: Implications for job performance in the education sector. *Frontiers in Psychology* 13: 1084963.
31. Mouton, Nico. 2019. A literary perspective on the limits of leadership: Tolstoy’s critique of the great man theory. *Leadership* 15: 81–102.
32. Zaccaro, Stephen J. 2007. Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist* 62: 6–16.
33. Caldwell, Cam, and Linda A. Hayes. 2016. Self-efficacy and self-awareness: Moral insights to increased leader effectiveness. *Journal of Management Development* 35: 1163–73.
34. Brower, Holly H., F. David Schoorman, and Hwee Hoon Tan. 2000. A model of relational leadership. *The Leadership Quarterly* 11: 227–50.
35. Lord, Robert G., Paola Gatti, and Susanna L. M. Chui. 2016. Social-cognitive, relational, and identity-based approaches to leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 136: 119–34.
36. Graen, George B., and Mary Uhl-Bien. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly* 6: 219–47.
37. Fiedler, Fred E. 1964. A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In *Advances in Experimental Social Psychology* 1: 149–90.
38. Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, and Walter E. Natemeyer. 1979. Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Studies* 4: 418–28.
39. Itzkovich, Yariv, Sibylle Heilbrunn, and Ana Aleksic. 2020. Full range indeed? The forgotten dark side of leadership. *Journal of Management Development* 39: 851–68.
40. Thompson, Geir, and Lars Glasø. 2018. Situational leadership theory: A test from a leader-follower congruence approach. *Leadership & Organization Development Journal* 39: 574–91.
41. Salhieh, Loay, Ala’a Mehiar, Ismail Abushaikha, Hendrik Reefke, and Loay Bani-Ismael. 2023. The strategic fit between strategic purchasing and purchasing involvement: The moderating role of leadership styles. *International Journal of Quality & Reliability Management* 41: 559–84.
42. Pate, Larry B., and Donald C. Heimann. 1987. A Test of the Vroom-Yetton Decision Model in Seven Field Settings. *Personnel Review* 16: 22–26.
43. Abbas, Muhammad, and Raza Ali. 2023. Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal* 41: 125–42.
44. Martinez, Seth-Aaron, and Nahari Leija. 2023. Distinguishing Servant Leadership from Transactional and Transformational Leadership. *Advances in Developing Human Resources* 25: 141–88.

45. Pulido-Martos, Manuel, Leire Gartzia, José María Augusto-Landa, and Esther Lopez-Zafra. 2023. Transformational leadership and emotional intelligence: Allies in the development of organizational affective commitment from a multilevel perspective and time-lagged data. In *Review of Managerial Science*. Berlin and Heidelberg: Springer.
46. Magasi, Chacha. 2021. The role of transformational leadership on employee performance: A perspective of employee empowerment. *European Journal of Business and Management Research* 6: 21–28.
47. Amah, Okechukwu Ethelbert, and Kabiru Oyetuunde. 2020. The effect of servant leadership on employee turnover in SMEs in Nigeria: The role of career growth potential and employee voice. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 27: 885–904.
48. Christensen-Salem, Amanda, Marco Tulio F. Zanini, Fred O. Walumbwa, Ronaldo Parente, Daniel M. Peat, and Jaclyn Perrmanngraham. 2021. Communal solidarity in extreme environments: The role of servant leadership and social resources in building serving culture and service performance. *Journal of Business Research* 135: 829–39.
49. Anshori, Lutfi Isa, Purnamie Titisari, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, Raden Andi Sularso Handriyono, and Arnis Budi Susanto. 2023. The Influence of Servant Leadership on Motivation, Work Engagement, Job Satisfaction and Teacher Performance of Vocational High School Teachers in Jember City. *Quality—Access to Success* 24: 261–73.
50. Gil, Alfonso J., Gabriela Bittencourt Gonzalez Mosegui, Rosana Zenezi Moreira, and Mauro J. Eguizabal. 2023. The moderating role of employee proactive behaviour in the relationship between servant leadership and job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis* 32: 422–34.
51. Canavesi, Alice, and Eliana Minelli. 2022. Servant leadership and employee engagement: A qualitative study. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 34: 413–35.
52. Hartnell, Chad, Amanda Christensen-Salem, Fred O. Walumbwa, Derek Stotler, Flora Chiang, and Thomas A. Birtch. 2023. Manufacturing motivation in the mundane: Servant leadership's influence on employees' intrinsic motivation and performance. *Journal of Business Ethics* 188: 533–52.
53. Kim, Sunmi, Seok Hee Jeong, and Myoung Hee Seo. 2022. Nurses' ethical leadership and related outcome variables: Systematic review and meta-analysis. *Journal of Nursing Management* 30: 2308–23.
54. Nguyen, Nguyen Thi Thao, Nguyen Phong Nguyen, and Tu Thanh Hoai. 2021. Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon* 7: e06809. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33898855/>
55. Ogunfowora, Babatunde, Meena Andiappan, Madelynn Stackhouse, and Christianne Varty. 2023. CEO ethical leadership as a unique source of substantive and rhetorical ethical signals for attracting job seekers: The moderating role of job seekers' moral identity. *Journal of Organizational Behavior* 44: 1380–99.
56. George, B. 2003. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass, 226 p.
57. Lewis, Clif P., and Maryam Aldossari. 2022. "One of these things is not like the others": The role of authentic leadership in cross-cultural leadership development. *Leadership and Organization Development Journal* 43: 1252–70.
58. Tate, Kaitlyn, Tatiana Penconek, Bruna Moreno Dias, Greta G. Cummings, and Andrea Bernardes. 2023. Authentic leadership, organizational culture and the effects of hospital quality management practices on quality of care and patient satisfaction. *Journal of Advanced Nursing* 79: 3102–14.
59. Baquero, Asier. 2023. Authentic leadership, employee work engagement, trust in the leader, and workplace well-being: A moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management* 16: 1403–24.
60. Hickey, Niamh, Aishling Flaherty, and Patricia Mannix McNamara. 2022. Distributed Leadership: A Scoping Review Mapping Current Empirical Research. *Societies* 12: 15.
61. Zhu, Jinlong, Zhenyu Liao, Kai Chi Yam, and Russell E. Johnson. 2018. Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior* 39: 834–52.
62. Cordoba, Emmeline Lagunes, Suzanne Shale, Rachel Clare Evans, and Derek Tracy. 2022. Time to get serious about distributed leadership: Lessons to learn for promoting leadership development for non-consultant career grade doctors in the UK. *BMJ Leader* 6: 45–49.
63. Berraies, Sarra. 2023. Mediating effects of employees' eudaimonic and hedonic well-being between distributed leadership and ambidextrous innovation: Does employees' age matter? *European Journal of Innovation Management* 26: 1271–92.
64. Fu, Lihua, Zhiying Liu, and Suqin Liao. 2018. Is distributed leadership a driving factor of innovation ambidexterity? An empirical study with mediating and moderating effects. *Leadership & Organization Development Journal* 39: 388–405.
65. Xhemajli, Ariana, Mimoza Luta, and Emin Neziraj. 2022. Applying distributed leadership in micro and small enterprises of kosovo. *WSEAS Transactions On Business And Economics* 19: 1860–66.
66. Cristofaro, Matheo, Christopher Neck, Pier Luigi Giardino, and Christopher B. Neck. 2023. Self and shared leadership in decision quality: A tale of two sides. *Management Decision* 61: 2541–63.
67. Shoukat, Muhammad Haroon, Syed Asim Shah, and Dilnaz Muneeb. 2023. Shared leadership and team performance in health care: How intellectual capital and team learning intervene in this relationship. *The Learning Organization* 30: 426–45.
68. Singh, Sanjay Kumar, Manlio Del Giudice, Shlomo Y. Tarba, and Paola De Bernardi. 2022. Top Management Team Shared Leadership, Market-Oriented Culture, Innovation Capability, and Firm Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management* 69: 2544–54.
69. Hoang, Giang Hien, Elisabeth Wilson-Evered, Leonie Lockstone-Binney, and Tuan Trong Luu. 2021. Empowering leadership in hospitality and tourism management: A systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 33: 4182–214. Hickey
70. Shahab, Moh Ali, Agus Sobari, and Udin Udin. 2018. Empowering Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Psychological Empowerment and Emotional Intelligence in Medical Service Industry. *International Journal of Economics and Business Administration* VI: 80–91.

71. Jönsson, Thomas Faurholt, Esther Bahat, and Massimiliano Barattucci. 2021. How are empowering leadership, self-efficacy and innovative behavior related to nurses' agency in distributed leadership in Denmark, Italy and Israel? *Journal of Nursing Management* 29: 1517–24.
72. Castillo, Elizabeth A., and Mai P. Trinh. 2019. Catalyzing capacity: Absorptive, adaptive, and generative leadership. *Journal of Organizational Change Management* 32: 356–76.
73. Adobor, Henry, William Phaniel Kofi Darbi, and Obi Berko O. Damoah. 2021. Strategy in the era of “swans”: The role of strategic leadership under uncertainty and unpredictability. *Journal of Strategy and Management*.
74. Crabtree, Benjamin F., Jenna Howard, William L. Miller, DeANN Crompt, Clarissa Hsu, Katie Coleman, Brian Austin, Margaret Flintner, Leah Tuzzio, and Edward H. Wagner. 2020. Leading Innovative Practice: Leadership Attributes in LEAP Practices. *The Milbank Quarterly* 98: 399–445.
75. Lin, Qin, and Lingfeng Yi. 2023. Survival of the fittest: The multiple paths of entrepreneurial leadership driving adaptive innovation in uncertain environment. *European Journal of Innovation Management* 26: 1150–67. Hallinger
76. Olin, Karolina, Charlotte Klinga, Mirjam Ekstedt, and Karin Pukk-Härenstam. 2023. Exploring everyday work as a dynamic non-event and adaptations to manage safety in intraoperative anaesthesia care: An interview study. *BMC Health Services Research* 23: 1–15.
77. Стрижко В. А. 2016. Лидер XXI века и философия. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди.. Філософія. Вип. 46(2), с. 9–102.*
78. Нестуля О. О., Нестуля С. І., 2016, Основы лидерства. *Наукові концепції (середина XX – початок XXI ст.), Навч. посіб. Полтава: ПУЕТ 2016, с. 375.*
79. Романовський О. Г., Пономарьов О. С. 2017. Парадоксальна природа харизматичного лидерства. *Щоквартальний журнал “Теорія і практика управління соціальними системами”. №1. 2017. С. 5–16.*
80. Кант, І 2004, *Рефлексії до критики чистого розуму*, перек. з нем. Буковський І., Київ : Юніверс, 464 с.

References:

1. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
2. Antonakis, J., & Eubanks, D. L. 2017. Looking Leadership in the Face. *Current Directions in Psychological Science*, 26, 270–275.
3. Argyris, C. 1990. *Integrating the Individual and the Organization*. New York : Routledge.
4. Blake, R. R., & Mouton, J. S. 1982. Theory and Research for Developing a Science of Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18 (3), 275–291.
5. Gardner, J. 1989. Leadership Development. *NASSP Bulletin*, 73 (515), 73.
6. Greenleaf, R. 2008. *Servant as a Leader*. Atlanta, GA : Greenleaf Center for Servant Leadership.
7. George, B. 2003. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Last Value*. San-Francisco, California : Jossey-Bass Publisher.
8. McGregor, D. 1966. *Leadership and motivation*. Cambridge, MA : M. I. T. Press.
9. Scouller, J. 2016. *The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill*. Oxford : Management Books 2000.
10. Fiedler, F. E. 1972. The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 453–470.
11. Friedman, S. D. 2014. *Leading the life you want: skills for integrating work and life*. Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press.
12. Hryshchenko I. M. Shlyakhy udoskonalennya prohramy rozvytku liderstva v systemi pidhotovky kerivnykh kadrov. *Pidhotovka fakhivtsiv u haluzi znan' “Derzhavne upravlinnya” : vymohy do zmistu ta vidpovidnist' suchasnym vyklykam : materialy shchorich. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastyu (Kyiv, 6-7 lystop. 2014 r.) / za zah. red. Yu. V. Kovbasyuka, M. M. Bilynskoi, V. M. Soroko. K. : NAPA, 2014. 316 s.*
13. *Entsyklopediya derzhavnoho upravlinnya : u 8 t. / Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy ; nauk.-red. kolehiya : Yu. V. Kovbasyuk, (holova) ta in. K. : NAPA, 2011. T. 1, 732 s. / Hoshov'ska V. A., Holovashchenko S. M. // Politychnyy lider. S. 447-448.*
14. Lohunova M. M. *Sotsial'no-psykholohichni aspekty upravlins'koi diyal'nosti / M. M. Lohunova. K. : Vyd-vo, 2006. 256 s.*
15. Stogdill, R. M. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research / R. M. Stogdill. New York : Free Press, 1974. 613 p.*
16. Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985. 256 p.
17. Burns, J. M. *Leadership / J. M. Burns. New York : Harper & Row, 1978. 530 p.*
18. Maxwell, J. C. *Developing the Leader Within You*. Nashville: Thomas Nelson, 1993. 207 p.
19. Fiedler, F. E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill. 310 p.
20. Bennis, W., & Nanus, B. 1985. *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row. 244 p.
21. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
22. Kotter, J. P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. 208 p.
23. Yukl, G. 2013. *Leadership in organizations (8th ed.)*. Boston: Pearson. 528 p.
24. Greenleaf, R. K. 1977. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press. 300 p.
25. Hallinger, Philip, and Jasna Kovačević. 2022. Mapping the intellectual lineage of educational management, administration and leadership, 1972–2020. *Educational Management Administration and Leadership* 50: 192–216.
26. Zhao, Liming, Miles Yang, Zhenyuan Wang, and Grant Michelson. 2023. Trends in the Dynamic Evolution of Corporate Social Responsibility and Leadership: A Literature Review and Bibliometric Analysis. *Journal of Business Ethics* 182: 135–57.

27. Antonakis, John, George Banks, Nicolas Bastardoz, Michael Cole, David Day, Alice Eagly, Olga Epitropaki, Roseanne Foti, William Gardner, Alex Haslam, and et al. 2019. The Leadership Quarterly: State of the journal. *The Leadership Quarterly* 30: 1–9.
28. Vugt, Mark, and Christopher Rueden. 2020. From genes to minds to cultures: Evolutionary approaches to leadership. *The Leadership Quarterly* 31: 101404.
29. Judge, Timothy A., Joyce E. Bono, Remus Ilies, and Megan W. Gerhardt. 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology* 87: 765–80.
30. Sarwar, Uzma, Muhammad Aamir, Yu Bichao, and Zhongwen Chen. 2023. Authentic leadership, perceived organizational support, and psychological capital: Implications for job performance in the education sector. *Frontiers in Psychology* 13: 1084963.
31. Mouton, Nico. 2019. A literary perspective on the limits of leadership: Tolstoy's critique of the great man theory. *Leadership* 15: 81–102.
32. Zaccaro, Stephen J. 2007. Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist* 62: 6–16.
33. Caldwell, Cam, and Linda A. Hayes. 2016. Self-efficacy and self-awareness: Moral insights to increased leader effectiveness. *Journal of Management Development* 35: 1163–73.
34. Brower, Holly H., F. David Schoorman, and Hwee Hoon Tan. 2000. A model of relational leadership. *The Leadership Quarterly* 11: 227–50.
35. Lord, Robert G., Paola Gatti, and Susanna L. M. Chui. 2016. Social-cognitive, relational, and identity-based approaches to leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 136: 119–34.
36. Graen, George B., and Mary Uhl-Bien. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly* 6: 219–47.
37. Fiedler, Fred E. 1964. A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In *Advances in Experimental Social Psychology* 1: 149–90.
38. Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, and Walter E. Natemeyer. 1979. Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Studies* 4: 418–28.
39. Itzkovich, Yariv, Sibylle Heilbrunn, and Ana Aleksic. 2020. Full range indeed? The forgotten dark side of leadership. *Journal of Management Development* 39: 851–68.
40. Thompson, Geir, and Lars Glasø. 2018. Situational leadership theory: A test from a leader-follower congruence approach. *Leadership & Organization Development Journal* 39: 574–91.
41. Salhieh, Loay, Ala'a Mehiar, Ismail Abushaikha, Hendrik Reefke, and Loay Bani-Ismail. 2023. The strategic fit between strategic purchasing and purchasing involvement: The moderating role of leadership styles. *International Journal of Quality & Reliability Management* 41: 559–84.
42. Pate, Larry B., and Donald C. Heiman. 1987. A Test of the Vroom-Yetton Decision Model in Seven Field Settings. *Personnel Review* 16: 22–26.
43. Abbas, Muhammad, and Raza Ali. 2023. Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal* 41: 125–42.
44. Martinez, Seth-Aaron, and Nahari Leija. 2023. Distinguishing Servant Leadership from Transactional and Transformational Leadership. *Advances in Developing Human Resources* 25: 141–88.
45. Pulido-Martos, Manuel, Leire Gartzia, José María Augusto-Landa, and Esther Lopez-Zafra. 2023. Transformational leadership and emotional intelligence: Allies in the development of organizational affective commitment from a multilevel perspective and time-lagged data. In *Review of Managerial Science*. Berlin and Heidelberg: Springer.
46. Magasi, Chacha. 2021. The role of transformational leadership on employee performance: A perspective of employee empowerment. *European Journal of Business and Management Research* 6: 21–28.
47. Amah, Okechukwu Ethelbert, and Kabiru Oyetuunde. 2020. The effect of servant leadership on employee turnover in SMEs in Nigeria: The role of career growth potential and employee voice. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 27: 885–904.
48. Christensen-Salem, Amanda, Marco Tulio F. Zanini, Fred O. Walumbwa, Ronaldo Parente, Daniel M. Peat, and Jaclyn Permanngraham. 2021. Communal solidarity in extreme environments: The role of servant leadership and social resources in building serving culture and service performance. *Journal of Business Research* 135: 829–39.
49. Anshori, Lutfi Isa, Purnamie Titisari, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, Raden Andi Sularso Handriyono, and Arnis Budi Susanto. 2023. The Influence of Servant Leadership on Motivation, Work Engagement, Job Satisfaction and Teacher Performance of Vocational High School Teachers in Jember City. *Quality—Access to Success* 24: 261–73.
50. Gil, Alfonso J., Gabriela Bittencourt Gonzalez Mosegui, Rosana Zenezi Moreira, and Mauro J. Eguizabal. 2023. The moderating role of employee proactive behaviour in the relationship between servant leadership and job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis* 32: 422–34.
51. Canavesi, Alice, and Eliana Minelli. 2022. Servant leadership and employee engagement: A qualitative study. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 34: 413–35.
52. Hartnell, Chad, Amanda Christensen-Salem, Fred O. Walumbwa, Derek Stotler, Flora Chiang, and Thomas A. Birtch. 2023. Manufacturing motivation in the mundane: Servant leadership's influence on employees' intrinsic motivation and performance. *Journal of Business Ethics* 188: 533–52.
53. Kim, Sunmi, Seok Hee Jeong, and Myoung Hee Seo. 2022. Nurses' ethical leadership and related outcome variables: Systematic review and meta-analysis. *Journal of Nursing Management* 30: 2308–23.
54. Nguyen, Nguyen Thi Thao, Nguyen Phong Nguyen, and Tu Thanh Hoai. 2021. Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon* 7: e06809. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33898855/>
55. Ogunfowora, Babatunde, Meena Andiappan, Madelynn Stackhouse, and Christianne Varty. 2023. CEO ethical leadership as a unique source of substantive and rhetorical ethical signals for attracting job seekers: The moderating role of job seekers' moral identity. *Journal of Organizational Behavior* 44: 1380–99.

56. George, B. 2003. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass, 226 p.
57. Lewis, Clif P., and Maryam Aldossari. 2022. "One of these things is not like the others": The role of authentic leadership in cross-cultural leadership development. *Leadership and Organization Development Journal* 43: 1252–70.
58. Tate, Kaitlyn, Tatiana Penconek, Bruna Moreno Dias, Greta G. Cummings, and Andrea Bernardes. 2023. Authentic leadership, organizational culture and the effects of hospital quality management practices on quality of care and patient satisfaction. *Journal of Advanced Nursing* 79: 3102–14.
59. Baquero, Asier. 2023. Authentic leadership, employee work engagement, trust in the leader, and workplace well-being: A moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management* 16: 1403–24.
60. Hickey, Niamh, Aishling Flaherty, and Patricia Mannix McNamara. 2022. Distributed Leadership: A Scoping Review Mapping Current Empirical Research. *Societies* 12: 15.
61. Zhu, Jinlong, Zhenyu Liao, Kai Chi Yam, and Russell E. Johnson. 2018. Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior* 39: 834–52.
62. Cordoba, Emmeline Lagunes, Suzanne Shale, Rachel Clare Evans, and Derek Tracy. 2022. Time to get serious about distributed leadership: Lessons to learn for promoting leadership development for non-consultant career grade doctors in the UK. *BMJ Leader* 6: 45–49.
63. Berraies, Sarra. 2023. Mediating effects of employees' eudaimonic and hedonic well-being between distributed leadership and ambidextrous innovation: Does employees' age matter? *European Journal of Innovation Management* 26: 1271–92.
64. Fu, Lihua, Zhiying Liu, and Suqin Liao. 2018. Is distributed leadership a driving factor of innovation ambidexterity? An empirical study with mediating and moderating effects. *Leadership & Organization Development Journal* 39: 388–405.
65. Xhemajli, Ariana, Mimoza Luta, and Emin Neziraj. 2022. Applying distributed leadership in micro and small enterprises of kosovo. *WSEAS Transactions On Business And Economics* 19: 1860–66.
66. Cristofaro, Matheo, Christopher Neck, Pier Luigi Giardino, and Christopher B. Neck. 2023. Self and shared leadership in decision quality: A tale of two sides. *Management Decision* 61: 2541–63.
67. Shoukat, Muhammad Haroon, Syed Asim Shah, and Dilnaz Muneeb. 2023. Shared leadership and team performance in health care: How intellectual capital and team learning intervene in this relationship. *The Learning Organization* 30: 426–45.
68. Singh, Sanjay Kumar, Manlio Del Giudice, Shlomo Y. Tarba, and Paola De Bernardi. 2022. Top Management Team Shared Leadership, Market-Oriented Culture, Innovation Capability, and Firm Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management* 69: 2544–54.
69. Hoang, Giang Hien, Elisabeth Wilson-Evered, Leonie Lockstone-Binney, and Tuan Trong Luu. 2021. Empowering leadership in hospitality and tourism management: A systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 33: 4182–214. Hickey
70. Shahab, Moh Ali, Agus Sobari, and Udin Udin. 2018. Empowering Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Psychological Empowerment and Emotional Intelligence in Medical Service Industry. *International Journal of Economics and Business Administration* VI: 80–91.
71. Jønsson, Thomas Faurholt, Esther Bahat, and Massimiliano Barattucci. 2021. How are empowering leadership, self-efficacy and innovative behavior related to nurses' agency in distributed leadership in Denmark, Italy and Israel? *Journal of Nursing Management* 29: 1517–24.
72. Castillo, Elizabeth A., and Mai P. Trinh. 2019. Catalyzing capacity: Absorptive, adaptive, and generative leadership. *Journal of Organizational Change Management* 32: 356–76.
73. Adobor, Henry, William Phanuel Kofi Darbi, and Obi Berko O. Damoah. 2021. Strategy in the era of "swans": The role of strategic leadership under uncertainty and unpredictability. *Journal of Strategy and Management*.
74. Crabtree, Benjamin F., Jenna Howard, William L. Miller, DeANN Crompt, Clarissa Hsu, Katie Coleman, Brian Austin, Margaret Flinter, Leah Tuzzio, and Edward H. Wagner. 2020. Leading Innovative Practice: Leadership Attributes in LEAP Practices. *The Milbank Quarterly* 98: 399–445.
75. Lin, Qin, and Lingfeng Yi. 2023. Survival of the fittest: The multiple paths of entrepreneurial leadership driving adaptive innovation in uncertain environment. *European Journal of Innovation Management* 26: 1150–67. Hallinger
76. Olin, Karolina, Charlotte Klinga, Mirjam Ekstedt, and Karin Pukk-Härenstam. 2023. Exploring everyday work as a dynamic non-event and adaptations to manage safety in intraoperative anaesthesia care: An interview study. *BMC Health Services Research* 23: 1–15.
77. Stryzhko, V. A. 2016. Leader of the 21st Century and Philosophy. *Visnyk of Kharkiv National Pedagogical University named after H. S. Skovoroda. Philosophy*, 46(2), 9–102.
78. Nestulia, O. O., Nestulia, S. I. 2016, "The basics of leadership", "Scientific concepts (middle of XX - beginning of XXI century)", *Navch. posib.*, Poltava: PUET, p. 375.
79. Romanovskiy, O. H., & Ponomariov, O. S. 2017. The Paradoxical Nature of Charismatic Leadership. *Quarterly Journal "Theory and Practice of Social Systems Management"*, (1), 5–16, p. 11.
80. Kant, I 2004, *Refleksii do krytyky chystoho rozumu (Reflections on the Critique of Pure Reason)*, perek. z nem. Bukovskiy I. L., Kyiv : Yunivers, 464 s.

Прорецензовано / Reviewed

25.01.2025

Рекомендовано до друку / Recommended for publication

10.02.2025