

УДК 351.851:005.332

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-1\(26\)-233-243](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-1(26)-233-243)

Семенець-Орлова Інна Андріївна,
доктор наук з державного управління,
доцент, завідувач кафедри публічного
адміністрування, Міжрегіональна Ака-
демія управління персоналом; 03039, м.
Київ, вул. Фрометівська, 2, тел.: +38
(044) 490 95 00; старший науковий спів-
робітник, Сумський державний педагогіч-
ний університет імені А. С. Макаренка;
40002, м. Суми, вул. Роменська, 87; e-mail:
innaorlova@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>



Семенець-Орлова Інна Андреевна,
доктор наук по государственному управ-
лению, заведующий кафедрой публичного администрирования, Межрегиональная
Академия управления персоналом, 03039, г. Киев, ул. Фрометовская, 2, тел.: +38
(044) 490 95 00; старший научный сотрудник, Сумской государственной педагогич-
еский университет имени А. С. Макаренко, 40002, г. Сумы, ул. Роменская, 87, e-mail:
innaorlova@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>

Semenets-Orlova Inna Andriivna,
Doctor of Public Administration, Head of Department of Public Management, Interregional
Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska, 2, tel.: +38 (044) 490 95 00;
Senior Research, Sytmu State Pedagogical University named after AS Makarenko, 40002,
Sytmu, Str. Romenska, 87; e-mail: innaorlova@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>

РОЗБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ (В УМОВАХ COVID)

Анотація. Проаналізовано роль організаційного лідерства у сучасній сис-
темі публічного управління. Реактуалізовано проблемні аспекти розвитку
організаційного лідерства, які проаналізовано на прикладі кейсу періоду
пандемії коронавірусної інфекції.

Наголошено, що вимушені обставини зміщення роботи організацій у
віртуальний контекст зумовили нові виклики та посилення децентраліза-
ційних тенденцій в управлінні, потребу колективного лідерства. Також та-
кий контекст зумовив нові вимоги перед керівниками організацій, зокрема,
посилення рівня свого емоційного інтелекту для гнучкого реагування на

надзвичайну ситуацію та управління зростаючими емоціями тривожності з боку працівників.

Розглянуто кейси публічних організацій з метою детермінації рівня емоційного інтелекту серед керівників та ключові характеристики емоційної грамотності управлінця у кризовий період.

Запропоновано розширення сфер віртуальної реальності діяльності організацій, що забезпечить результативність за умови розвинутого організаційного лідерства. Наголошено, що розвинене організаційне лідерство потребує балансу EQ та IQ.

Ефективна команда може складатися з різних особистостей. Групова згуртованість і взаєморозуміння досягаються активними методами навчання, включаючи рольові ігри, індивідуальне управлінське консультування і тривалі соціально-психологічні тренінги. Обов'язковою умовою для формування згуртованої команди є наявність у самого керівника лідерських якостей і організаторських здібностей, його участь у всіх тренінгах компетентного ділового спілкування на однаковому рівні з іншими членами команди. З виявленням командного духу, засвоєнням корпоративної культури важливим залишається створення системи постійного моніторингу міжособистісних відносин і психологічного коригування конфліктів.

Ключові слова: публічне управління, ціннісно-орієнтоване публічне управління, організаційне лідерство, трансакційне лідерство, дистрибутивне знання.

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА КАК ЭЛЕМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ (В УСЛОВИЯХ COVID)

Аннотация. Проанализирована роль организационного лидерства в современной системе публичного управления. Реактуализованы проблемные аспекты развития организационного лидерства, которые проанализированы на примере кейса периода пандемии коронавирусной инфекции.

Отмечено, что вынужденные обстоятельства смещения работы организаций в виртуальный контекст обусловили новые вызовы и усиление децентрализованных тенденций в управлении, необходимость коллективного лидерства. Также такой контекст обусловил новые требования перед руководителями организаций, в частности, усиление уровня своего эмоционального интеллекта для гибкого реагирования на чрезвычайную ситуацию и управления растущими эмоциями тревожности со стороны работников.

Рассмотрены кейсы публичных организаций с целью детерминации уровня эмоционального интеллекта среди руководителей и ключевые характеристики эмоциональной грамотности управленца в кризисный период.

Предложено расширение сфер виртуальной деятельности организаций. Результативная деятельность такого характера может быть обеспечена при условии развитого организационного лидерства. Отмечено, что развитое организационное лидерство требует баланса EQ и IQ.

Эффективная команда может состоять из разных личностей. Групповая сплоченность и взаимопонимание достигаются активными методами обучения, включая ролевые игры, индивидуальное управленческое консультирование и длительные социально-психологические тренинги.

Обязательным условием формирования сплоченной команды является наличие у самого руководителя лидерских качеств и организаторских способностей, его участие во всех тренингах компетентного делового общения на одинаковом уровне с другими членами команды. С появлением командного духа, усвоением корпоративной культуры важным остается создание системы постоянного мониторинга межличностных отношений и психологической коррекции конфликтов в организации.

Ключевые слова: публичное управление, ценностно-ориентированное общественное управление, организационное лидерство, транзакционное лидерство, дистрибутивное знания.

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP AS AN ELEMENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT (IN THE CONDITIONS OF COVID)

Abstract. The article analyzes the role of organizational leadership in the modern public management system.

The work reupdates the issues of organizational leadership development and analyzes them by example of the case of coronavirus pandemic.

It is emphasized that the forced circumstances of shifting the work of organizations to virtual context led to new challenges and strengthening the decentralization trends in management and the need for collaborative leadership. Also, this context imposed new requirements on the managers of organizations, in particular, strengthening the level of their emotional intelligence – to respond flexibly to emergencies and manage the growing anxiety of employees.

The cases of public organizations are considered to determine the level of emotional intelligence among the managers and key characteristics, which manifests the emotional literacy of the manager in a crisis period.

It is concluded to expand the areas of virtual reality of organizations' activities, which will ensure effectiveness provided that there is developed organizational leadership. It is emphasized that developed organizational leadership requires a balance of EI and IQ.

The effective team can consist of different individuals. The group cohesion and mutual understanding are achieved by active teaching methods, including role-playing games, individual management counseling and long-term social and psychological trainings. The prerequisite for forming a cohesive team is leadership qualities and organizational abilities of the manager, their participation in all trainings of competent business communication at the same level with other team members. With development of team spirit and assimilation of corporate culture, it is important to create a system for constant monitoring of interpersonal relations and psychological correction of conflicts.

Keywords: public management, value-oriented public management, organizational leadership, transactional leadership, distributive knowledge.

Постановка проблеми. В умовах пандемії коронавірусної інфекції, більшість організацій публічної та приватної сфери перейшли працювати у дистанційний формат. Цифрові технології змінюють характер лідерства, оскільки засоби уніфікованих комунікацій формують віртуальну співпрацю, зміщуючи кілька режимів мультимедіа в одному середовищі.

Виникають ситуації, коли фактично кожен член організації може взяти участь у керівництві компанії, ведучи ділові взаємодії з колегами, клієнтами та партнерами. Це актуалізує проблему організаційного лідерства та його розвитку. За цих віртуальних умов, що роблять організації більш вразливими та ускладнюють планування та *performance-based management*, “м’які навички”, емоційний інтелект стають особливо важливими для управління сучасними середовищами дистанційних зустрічей.

Ситуація поширення коронавірусної інфекції актуалізувала потребу працювати якісно у дистанційному форматі. Це стало сприяючим фактором розвитку організаційного лідерства. Технології суттєво зменшили залежність від централізації. У випадку такої сфери міжособистісних відносин, як освіта, та важливості результативної міжособистісної взаємодії для забезпечення надання якісної освітньої послуги, емоційне лідерство почало відігравати все більше значення для організаційної

спроможності публічної організації не втратити клієнта в умовах кризи. Як наслідок, в період Covid-19 найбільш успішними виявляються менеджери — з розвиненим EQ, а, отже, стресостійкі і гармонійно сензитивні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання лідерства є предметом наукових досліджень відомих зарубіжних вчених: І. Адізеса, У. Бенніса, М. Вебера, С. Кові, Г. Мінсберга, В. Парето, Ф. Фідлера та ін. Серед вітчизняних вчених, що вивчали проблему лідерства та ціннісно-орієнтованого публічного управління, варто назвати Е. Афоніна, Р. Войтович, І. Дегтярьової, М. Логунової, С. І. Нестулі, Т. В. Новаченко та ін. У даній роботі проблема лідерства буде розглянута з точки зору нової концепції організаційного лідерства у розрізі підходу ціннісно-орієнтованого публічного управління.

Мета статті — дослідити проблеми розбудови організаційного лідерства у сучасному кризовому контексті пандемії.

Виклад основного матеріалу. Основою для появи у 1994 р. концепції організаційного лідерства стало трансформаційне лідерство [1]. Трансформаційне лідерство забезпечує ідентифікацію всіх співробітників з організацією/спільнотою.

Поняття “трансформаційне лідерство” вперше ввів Дж. Мак-Грегор Бернс, який протиставив цьому поняттю категорію “транзакційне

лідерство”. Відповідно з Дж. Бернсом, трансформаційний стиль створює суттєві позитивні зміни в житті послідовників, орієнтуючи їх на досягнення високого рівня моралі і мотивації. Послідовники таких лідерів відчують довіру, захоплення і повагу по відношенню до своїх лідерів, прагнуть робити більше, ніж розраховували спочатку. Зміни в організації засновані на спільному баченні та цілі.

На противагу цьому “транзакційне лідерство” засноване на традиційних підходах до управління через постановку завдань і контроль виконання [2]. При цьому в якості основних інструментів впливу трансформаційних лідерів виступають:

- ідентифікація і формулювання бачення лідером (подібно із *стратегічним лідерством*, але концепт останнього багато в чому базується на принципах *new public management*);
- створення відповідної робочої моделі; посилення прийняття групових цінностей; *performance management* (управління продуктивністю);
- інтелектуальна стимуляція.

На думку низки авторів, саме трансформаційне лідерство за своїми характеристиками оптимально відповідає вимогам до лідерів в компаніях знань [3]. Трансформаційні лідери впливають на базові установки і цінності співробітників організацій, створюючи погоджений образ картини реальності, що дозволяє успішно досягати організаційних цілей [4]. Дослідники вважають, що, зазвичай, цей лідерський стиль забезпечує більшу продуктивність у порівнянні з трансакційним лідерством [5].

Позицію лідера у рамках концепції трансформаційного лідерства можна порівняти із підходом “героя” у вченні Ж. Дюрана. На думку Ж. Дюрана, класичним носієм діурну в міфології є герой, який кидає виклик смерті, розриває баланс звичного рутинного буття, привносить в буттєвість горизонти далекого, перетворюючи повсякденне в трагічне. Герой — той, хто прориває, розділяє, відсікає. У функціональному сенсі героїчне тотожне первинному, що породжує опозиції, пари протилежностей, боротьбу. Герой немислимий без активностей. Ж. Дюран підкреслює функціональний і концептуальний характер героя, що створює настрій і сюжетну канву дійсності. Героїзм є властивістю денного режиму імажинера у теорії Ж. Дюрана [6].

Низка сучасних зарубіжних вчених нові теорії лідерства виводять з концепту трансформаційного лідерства (*transformative leadership*) [7]. Трансформаційне лідерство можна визначити як важливий феномен знаннєвого суспільства та економік, побудованих на знанні / організацій, що створюють знання (*knowledge-creating company*) та інтенсивно їх використовують [8].

Організаційне лідерство формує так званий колективний інтелект для досягнення результатів через організаційні межі і є все більше важливим джерелом конкурентних переваг у сучасних бізнес-середовищах, орієнтованих на команду та партнерство [9]. Організаційне лідерство передбачає розвинені спроможності лідерів будувати динамічні мережі, а, відтак, все більше потребує ство-

Підходи до визначення організаційного лідерства (дефініції)

Рік появи дефініції поняття	Зміст поняття “організаційне лідерство”
1994	Ділові відносини, що не можуть контролюватися формальними системами, але вимагають щільної мережі міжособистісних зв'язків
1994	Співпраця у колективі, в якому лідери можуть захистити процес, полегшити взаємодію і терпляче боротися з високим рівнем фрустрації
2008	Система дистрибуції результатів діяльності через кордони між різними організаціями на основі довіри та партнерства
2009	Це цілеспрямовані відносини, в яких всі сторони стратегічно вирішують співпрацювати задля досягнення спільних результатів, причому основними ресурсами є спілкування, партнерство, спільні активності та демократичне переконання
2013	Здатність лідерів брати участь, співпрацювати з бізнесом, урядом та соціальним сектором, що забезпечує ефективне управління обмеженими ресурсами на основі впровадження технологій інтелектуальної мережі та інтелектуальної урбанізації
2015	Активне поєднання індивідуальних лідерських спроможностей, що проявляє себе на поведінковому рівні у групі. Це оперативне партнерство для тренерських команд
2016	Процес залучення колективного інтелекту для досягнення результатів над організаційними кордонами, коли звичайні механізми контролю відсутні
2017	Процес узгодження цілей низки різних зацікавлених осіб та погодження на інтеграцію між і над організаціями для їх досягнення

рення культур спільної роботи для використання знання та досвіду усіх зацікавлених сторін для інновацій та їх ефективної співпраці.

Коли зміни стають єдиною можливою стабільністю, важливою організаційною характеристикою стає гнучкість. Дуже умовно всі процеси в компанії можна поділити на два профілі. В англійських джерелах вони називаються “run” (в цьому випадку доречно перевести це слово як “експлуатація”) і “change” (“зміни”). Більшість співробітників сьогодні відточують свої компетентності саме в першому: стають хорошими виконавцями, а потім і менеджерами, які працюють в рамках встановлених процесів. Проблеми, особливо у ве-

ликих організаціях, полягають в тому, що склався серйозний дисбаланс між цими двома функціями. Зрозуміло, що люди профілю “run” дуже цінні для компанії. Однак для того, щоб забезпечити гнучкість, потрібно планомірно нарощувати частку співробітників профілю “change” — тих, хто вчасно зрозуміє, коли пора змінюватися, принесе свіжі ідеї і розробить нові моделі. “Люди-зміни” часто неспроможні в управлінні стабільними, добре налаштованими процесами, тому тут йдеться саме про баланс, а не про заміщення. Трапляються також ситуації, коли не потрібно намагатися “перебудувати” хороших управлінців: краще залучити під процеси зміни молодих фахівців, або

знайти в своїй команді тих, кому це буде спочатку цікаво.

На думку Roy Braja Deeron, організаційне лідерство — це управлінський підхід, при якому керівники допомагають встановлювати стратегічні цілі організації, одночасно надихаючи людей у громаді виконувати завдання для ефективного досягнення цих цілей [10]. Сьогодні змінна культура праці вимагає від керівників організацій багато компетентностей. Технологічні досягнення принесли багато інструментів соціальної співпраці, але водночас мінливе робоче середовище робить його складним завданням. Для прикладу візьмемо випадок кризи covid-19. Ми всі усвідомлюємо ситуацію, як вона прирєкла економіку. Організації працюють віддалено, співробітники страждають від стресу, тривоги, багато секторів економіки зазнали глибокої кризи, а решта мають справу з її наслідками. Складно підтримувати на належному рівні організаційну культуру, поки працівники працюють вдома. Складно надати працівникам інтелектуальну підтримку та мотивувати їх у цей непростий час.

Трансформаційне лідерство вміщує новітні концепції колективного (collaborative), організаційного (organizational), стратегічного та ситуативного лідерства. Поняття лідерство у широкому значенні відображає взаємовідносини між лідером і членами групи (або іншої соціальної спільноти), що здійснює взаємний вплив один на одного в процесі руху до спільної цілі.

Виходячи з такого визначення, організаційне лідерство можна визначити як взаємовідносини, що ма-

ють характер тісної співпраці між лідером і співробітниками організації, установи, що здійснюється у процесі руху до легітимізованої спільної цілі.

Трансформаційне лідерство ефективне в організаціях різного типу, в тому числі освітніх. На формування і розвиток лідерства у закладі освіти впливають 4 складові у їх взаємозв'язку: мотиви досягнення особистих і колективних цілей, поведінка лідера, вплив лідера на групу та вплив групи на лідера. Здійснити заходи з формування і розвитку колективного лідерства освітні менеджери можуть за допомогою алгоритмів *ситуативного лідерства* [11].

Ситуація карантину довела, що для успішної діяльності потрібно здобувати нові навички.

Давайте сформулюємо найголовніші напрямки діяльності керівника організації, у яких він максимально має проявити свій емоційний інтелект:

1) проявити ініціативу в управлінні кризовими ситуаціями. У випадку відсутності стратегічного планування варто здійснити негайні заходи для подолання перешкод;

2) працювати над збереженням організаційної спільноти — прояв емпатії, навичок слухання, що можуть дещо скомпенсувати ефект “живого” спілкування в умовах вимушеної віртуальної комунікації;

3) бути гнучкими та адаптованими — негайною реакцією керівника на кризу стала робота вдома та використання інструментів дистанційного керування, доступних на ринку;

4) постійно комунікувати — чим більше ви спілкуєтесь, тим більше ви доноситимете своє повідомлення

безпосередньо до людей. розвиток чудових комунікативних навичок є абсолютно необхідним для ефективного керівництва. Керівник повинен вміти ділитися знаннями та ідеями, щоб передавати відчуття терміновості та ентузіазму іншим. Якщо лідер не може чітко передати повідомлення і спонукати інших слідувати за ним, тоді наявність повідомлення навіть не має значення. Варто шукати нові способи спілкування. Спілкуйтеся якомога більше, особливо неформально. Ефективне спілкування може вирішити багато проблем, з якими неможливо впоратися. Організаційні лідери, які слухають та чують, формують довіру та добру волю в організації;

5) поставити місію на перше місце, намагаючись стабілізувати свої організації для подолання поточної кризи та посилено шукати можливості на тлі складних обмежень;

6) залишатися далекозорими — долати тривожність, створювати переконливу картину майбутнього, яка надихає інших на наполегливість, передбачати нові моделі діяльності, які, ймовірно, визначать завтрашній день.

Для поліпшення співпраці на всіх рівнях організації важливо, щоб професіонали набували емоційного інтелекту (ЕІ) — здатності розвивати усвідомленість та управління емоціями в собі та інших [12]. Дослідження показують, що ЕІ здатний впливати на результати діяльності в організаціях, зокрема тих, в яких бажаними є успішні переговори та співпраця. Показавши, що зростання ЕІ покращує елементи співпраці, пов'язані з інтеграцією ідей, компромісів та спіл-

кування, дослідження John Donald Cox рекомендує впроваджувати нові методи вдосконалення здібностей у членів команди, які в кінцевому підсумку можуть покращити ефективність команди та співпрацю. John Donald Cox підкреслює, що вплив ЕІ на співпрацю максимізується, коли команди складаються з осіб, які мають досвід керівництва та досвід роботи в командах більше одного року. За результатами дослідження вченого також встановлено, що із зростанням ЕІ здатність до співпраці у віртуальному середовищі працівників значно зростає.

Отже, багато сучасних вчених наголошують на потребі розвитку атмосфери співпраці в сучасній культурі організаційної діяльності [13; 14]. З метою вдосконалення співпраці на всіх рівнях організації, дуже важливо, щоб керівники розвивали емоційний інтелект як здатність розвивати обізнаність та управління емоції в собі та інших [15]. Крім того, важливо максимізувати спільні стратегії співпраці на основі сильних сторін, можливостей, прагнень.

Висновки. Організаційне лідерство передбачає підхід широкого використання експертних знань працівників, а, тому, масштабну активність лідерів, спрямовану на формування і розвиток у членів своїх команд особливих поведінкових навичок і рис, які є базовими для набуття знань у динамічному суспільстві знань. Таких лідерів можна позначити як «лідери, які наділяють знаннями». Саме вони здатні стимулювати розвиток у співробітників особливих рис, що дозволяють навчатися і ефективно

працювати зі знаннями. Даний тип лідерів характеризується високою надійністю в очах своїх послідовників, що підсилює позитивний ефект використання владного статусу.

Інтелектуальний зв'язок між лідером і послідовниками є найважливішим фактором, лідерською стратегією майбутнього, що в контексті органу публічної влади вірогідно матиме високоінтелектуальний характер у відповідь на запити знаннєвого суспільства. Відтак, тепер керівник не проявлятиме в організації інтелектуальне домінування, а буде одним із працівників-інтелектуалів, які значною мірою однаково володітимуть експертним знанням в організації. Керівника виділятимуть його здібності нарощувати інтелектуальну спроможність організації через психологічні фактори, зокрема забезпечення належних умов для спільної діяльності та колективної роботи. Можливо, ми тоді матимемо підстави говорити про напівлатентне/напіввіртуальне лідерство.

Робота виконувалася за рахунок бюджетних коштів Міністерства освіти і науки України, наданих на виконання науково-дослідного проекту “Інноваційна складова безпеки сталого розвитку старопромислових регіонів України: стратегічні напрями інституційного забезпечення і трансферу технологій в інноваційних ландшафтах” (№ 0121U100657).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Замулин А.* Лідерство в епоху знаний // Науч. доклад. № 1(R). 2012. СПб.: ВШМ СПбГУ. 44 с.

2. *O'Flynn J.* From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications // Australian Journal of Public Administration. 2007. № 66(3). Mode to access: doi:10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x
3. *Dobbs R., Walker P.* (2010). Transformational Leadership: A Blueprint for Real Organizational Change, Dobbs Leadership.
4. *Liang T.* The new intelligence leadership strategy for iCAS Thow Yick // Human Systems Management. 2007. № 26.
5. *Vigoda-Gadot E.* New public management values and Person-Organization Fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel / E. Vigoda-Gadot, Meiri S. // Public Administration. 2008. № 86(1). Mode to access: doi:10.1111/j.1467-9299.2007.00703.x
6. *Durand G.* (2016). Les Structures anthropologiques de l'imaginaire, Paris: Dunod.
7. *Талєб Н.* Антикрихкість. Про (не) вразливе у реальному житті. К. : Наш формат, 2018. 408 с.
8. *Semenets-Orlova I.* Multidimensional management contemporary: generation of social meanings for a new collective identities / I. Semenets-Orlova, Y. Kyselova // Public management. June 2018 (Special edition). № 4 (14). P.264–269, <https://doi.org/10.31618/vadnd.v1i14.118>
9. *Politis J.* The influence of managerial power and credibility on knowledge acquisition attributes // Leadership & Organization Development Journal. 2005. № 26 (3).
10. *Roy B.* Organizational Leadership in the Time of Covid-19 [Internet Resources]. 2020. Mode to access: <https://blog.vantagecircle.com/organizational-leadership/>

11. Vecchio R. The Utility of Situational Leadership Theory / R. Vecchio, R. Bullis, D. Brazil // *Small Group Research*. 2006. P. 407–424.
 12. Cox J. (2016) Emotional Intelligence and Collaboration: Implications for Teams / J. Cox, M. Cole [Internet Resources]. Mode to access: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.13299>
 13. Goleman D. Emotional intelligence. New York: Bantam Books, 1995.
 14. Semenets-Orlova I. Functional and role-playing positions in modern management teams: an educational institution case study / I. Semenets-Orlova, A. Klochko, V. Tolubyak, L. Sebalo, M. Rudina // *Problems and Perspectives in Management*. № 18(3). P. 129–140.
 15. Anand R. Emotional intelligence and its relationship with leadership practices / R. Anand, G. Udayasuriyan // *International Journal of Business and Management*. 2010. № 5(2). P. 65–71.
- REFERENCES** _____
1. Zamulyn A. (2012). *Lyderstvo v epoxu znanyj* [Leadership in the Age of Knowledge]. St. Petersburg: Nauka [in Russian].
 2. O'Flynn J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications, *Australian Journal of Public Administration*, 66(3). Retrieved from doi:10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x [in English].
 3. Dobbs R. & Walker P. (2010). *Transformational Leadership: A Blueprint for Real Organizational Change*. Las Vegas: Dobbs Leadership.
 4. Liang T. (2007). The new intelligence leadership strategy for iCAS Thow Yick, *Human Systems Management*, 26 [in English].
 5. Vigoda-Gadot E. & Meiri S. (2008). New public management values and Person-Organization Fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel, *Public Administration*, 86(1). Retrieved from doi:10.1111/j.1467-9299.2007.00703.x [in English].
 6. Durand G. (2016). *Les Structures anthropologiques de l'imaginaire*. Paris: Dunod.
 7. Taleb N. (2018). *Antykryxkist* [Anti-malice]. Kyiv: Nash format [in Ukrainian].
 8. Semenets-Orlova I. & Kyselova Y. (2018). Multidimensional management contemporary: generation of social meanings for a new collective identities, *Publichne urjaduvannja – Public management*, 4(14), 264–269. Retrieved from doi:10.31618/vadnd.v1i14.118 [in English].
 9. Politis J. (2005). The influence of managerial power and credibility on knowledge acquisition attributes, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(3) [in English].
 10. Roy B. (2020). *Organizational Leadership in the Time of Covid-19*. Retrieved from <https://blog.vantagecircle.com/organizational-leadership/>.
 11. Vecchio R., Bullis R. C. & Brazil D. (2006). The Utility of Situational Leadership Theory. *Small Group Research*, 37, 407–424.
 12. Cox J. & Cole M. (2016). *Emotional Intelligence and Collaboration: Implications for Teams*. Proceedings, 1. Retrieved from <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.13299>
 13. Goleman D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books, 1995.
 14. Semenets-Orlova I., Klochko A., Tolubyak V., Sebalo L. & Rudina M. (2020). Functional and role-playing positions in modern management teams: an educational institution case study. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3). Retrieved

- from 129–140. doi:10.21511/ppm.18(3).2020.11
15. Anand R. & Udayasuriyan G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices, *International Journal of Business and Management*, 5(2), 65–71.