

УДК 005.32

DOI <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2025.2.2>**Олександра ВАСИЛИК**

аспірант кафедри соціальної психології,

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID: 0000-0001-5195-3838

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПОНЯТТЯ «М'ЯКА СИЛА» («SOFT POWER») В ПСИХОЛОГІЇ

Дана стаття має на меті здійснити аналіз теоретико-методологічних засад використання поняття «м'якої сили» в психології, зокрема у галузі управління. Автор прагне розкрити сутність даного поняття, структуру «м'якої сили» та її основні компоненти, які проявляються в управлінських процесах. У результаті аналізу публікацій та праць пов'язаних із даною проблематикою виявлено ознаки використання «м'якої сили» в управлінні та сучасними стилями лідерства. При цьому, виокремлено критерії та індикатори її використання жінками-менеджерами у процесі виконання управлінських обов'язків.

Методологія дослідження базується на проведенні теоретичного аналізу досліджень спрямованих на вивчення «м'якої сили», сучасних стилів лідерства та управління. Для досягнення поставленої мети здійснено синтез уявлень про основи та ознаки використання «м'якої сили» для досягнення поставлених цілей, а також моделей лідерства і менеджменту. З метою порівняння досліджуваного підходу до досягнення бажаного результату під час взаємодії з іншими людьми із сучасними стилями лідерства використано метод порівняльного аналізу. Водночас основні критерії та індикатори використання «м'якої сили» в управлінні виокремлено завдяки використанню методу систематизації уявлень про досліджувані феномени.

Наукова новизна полягає у введенні поняття «м'яка сила» зі сфер економіки та міжнародних відносин у психологічну науку. Також, вперше здійснено порівняльний аналіз її методів з основними компонентами сучасних стилів лідерства до яких належить трансформаційне, автентичне та лідерство-служіння. У статті вперше систематизовано описано критерії використання «м'якої сили» управліннями. Дані результати теоретичного дослідження можуть слугувати основою для розробки практичних інструментів спрямованих на формування здатності менеджерів до використання «м'якої сили» під час виконання своїх обов'язків для підвищення результатів діяльності організації.

Висновки. Отже, «м'яка сила» може стати новим ефективним підходом до управління, що дозволить вирішити актуальні проблеми забезпечення ефективної діяльності організацій в періоди криз та нестабільності завдяки збільшенню рівня прихильності працівників до роботи в них, а також формуванню бажання досягати поставлених цілей через привабливість остаточних результатів у світлі забезпечення власних інтересів, а не тільки матеріальної винагороди.

Ключові слова: лідер, лідерство, трансформаційна модель лідерства, автентичне лідерство, лідерство-служіння, концепт «м'яка сила».

Oleksandra Vasylyk. THEORETICAL JUSTIFICATION OF THE USE OF THE CONCEPT OF "SOFT POWER" IN PSYCHOLOGY

This article aims to analyze the theoretical and methodological foundations of the use of the concept of "soft power" in psychology, in particular in the field of management. The author seeks to reveal the essence of this concept, the structure of "soft power" and its main components, which are manifested in management processes. As a result of the analysis of publications and works related to this issue, signs of the use of "soft power" in management and modern leadership styles were identified. At the same time, criteria and indicators of its use by women managers in the process of performing managerial duties were identified.

The research methodology is based on conducting a theoretical analysis of research aimed at studying "soft power", modern leadership and management styles. To achieve the set goal, a synthesis of ideas about the foundations and signs of the use of "soft power" to achieve set goals, as well as leadership and management models, was carried out. In order to compare the studied approach to achieving the desired result when interacting with other people with modern leadership styles, the method of comparative analysis was used. At the same time, the main criteria and indicators of the use of "soft power" in management are identified through the use of the method of systematization of ideas about the phenomena under study.

The scientific novelty lies in the introduction of the concept of "soft power" from the fields of economics and international relations into psychological science. Also, for the first time, a comparative analysis of its methods with the main components of modern leadership styles, which include transformational, authentic and servant leadership, was carried out. The article first systematically describes the criteria for the use of "soft power" by managers. These results of theoretical research can serve as the basis for the development of practical tools aimed at forming the ability of managers to use «soft power» in the performance of their duties to improve the performance of organizations.

Conclusions. Therefore, "soft power" can become a new effective approach to management, which will allow solving the current problems of ensuring the effective operation of organizations in times of crisis and instability by increasing the level of commitment of employees to work in them, as well as forming the desire to achieve the set goals through the attractiveness of the final results in the light of ensuring their own interests, and not only material rewards.

Key words: leader, leadership, transformational leadership model, authentic leadership, servant leadership, concept of "soft power".

Постановка проблеми. Кризові умови діяльності сучасних організацій потребують пошуку нових підходів до управління ними. Зокрема, акцентується увага на потребі формування нової

системи мотивації та розвитку працівників, а також зміцнення прихильності до організації з метою збереження цінних кадрів. При цьому, звичні підходи пов'язані із активним використанням матеріальної мотивації часто стають недоступними в умовах кризи, як і традиційні підходи до управління. Водночас «м'яка сила» показала ефективність свого використання у залученні інших до отримання бажаних результатів на міжнародній арені, що робить її цікавим об'єктом вивчення у галузі організаційної психології з метою пошуку нових управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Концепція «м'яка сила» в управлінні розкрита у працях Дж. Най, який вперше ввів даний термін в науку [11; 12]. У роботах О. Вувінга бачимо аналіз психологічних механізмів її використання та пояснення причин ефективності [20]. Стили лідерства вивчали Р. Грінліф, Б. Бас, Дж. Рестон, а також Е. Шейн [1; 5; 14; 18; 21; 22]. Вони розкрили їх сутність та представили розгорнуті характеристики принципів використання трансформаційного, автентичного лідерства, а також лідерства служіння з якими бачимо подібність «м'якої сили» в управлінні.

Мета статті: здійснити аналіз теоретико-методологічних засад використання поняття «м'якої сили» в психології управління та організаційній психології.

Виклад основного матеріалу. Автор концепції «м'яка сила» Дж. Най, який вперше використав даний термін у своїх працях з політології для характеристики особливості підходу до побудови міжнародних відносин [11; 12]. Зокрема, він наголосив, що вони базуються на формуванні прихильності до країни завдяки розвитку сприятливого для реалізації потенціалу населення та економіки середовища і роботи над іміджем держави на міжнародній арені. О. Вувінг наголошував на тому, що досліджуваний спосіб прояву влади базується на використанні механізму атракції [20]. При цьому, важливими її компонентами виступає еталонність особистості лідера завдяки проявленій компетентності, набір особистісних якостей пов'язаних з проявом власної автентичності у діловому середовищі та дружнелюбне відношення до інших на основі щирого прагнення їм допомогти. На відміну від інших методів досягнення бажаних результатів у міжнародних відносинах «м'яка сила» виключає використання примусу чи акцентування уваги на матеріальній вигоді від вчинення певних дій. Замість цього, наголос робиться на важливість досягнення поставлених цілей для всіх учасників

процесу роботи над ними та суспільства загалом, завдяки їх представленню через призму цінностей.

Основою для введення даного поняття у психологію служить наявність спільних компонентів між процесами побудови міжнародних відносин та побудови відносин із працівниками організації й іншими учасниками економічної діяльності. Зокрема, до таких належить цілеспрямованість, потреба переконувати у важливості сформульованих цілей, вплив на інших та їх рішення, а також мотивування для виконання передбачених отримання певного результату дій. Відтак, у контексті організаційної психології ми розглядаємо «м'яку силу», як здатність заохочувати інших іти за собою та досягати окреслених результатів шляхом їх привабливого представлення, створення надихаючого образу бачення напрямку спільного руху, залучення інших до процесу досягнення спільних цілей на основі розкриття їх спільної значущості, важливості та цінності замість використання директив.

Аналіз сучасних стилів управління та лідерства свідчить про те, що даний прояв влади найсильніше схожий на трансформаційне лідерство, лідерство-служіння та автентичне лідерство [18]. Зокрема, трансформаційне лідерство проявляється через сприяння в розвитку працівників організацій шляхом їх мотивування та спонукання працювати над собою і спільними для організації цілями. Основний компонент «м'якої сили», який представлений в ньому охоплює особистість лідера, що переважно характеризується, як харизматичний та приклад для наслідування. На основі прояву характерних особистісних якостей лідери та керівники, які вдаються до даного стилю управління викликають довіру та захоплення в інших. Відтак, працівники прагнуть доєднатися до них і сприяти у реалізації озвучених цілей для відчуття причетності до процесу творення чогось цінного і важливого. Через використання механізмів емоційного залучення та привабливості бачимо зв'язок даного стилю лідерства з використанням «м'якої сили» в управлінні.

Автентичне лідерство характеризується щирістю керівника чи лідера, а також прозорістю процесу прийняття рішень [18]. При цьому, справжність лідера приваблює послідовників, як і викликає довіру до рішень та дій, що являється основою і для використання «м'якої сили» в управлінні. Серед спільних компонентів можна виокремити силу авторитету, особистісного впливу, привабливість особистості через проявлені якості та індивідуальність, стійке дотримання заявлених цін-

ностей та принципів, а також послідовність у процесі досягнення поставлених цілей.

Водночас лідерство-служіння теж має ознаки використання «м'якої сили», оскільки фокусується на користі для інших, а також задоволенні їх потреб [18]. Ключовими спільними компонентами виступає турбота про інтереси послідовників, відкритість до зворотного зв'язку, дружелюбне ставлення до інших, дотримання етичних і моральних норм у процесі міжособистісної взаємодії, а також емпатійне співпереживання іншим.

Отже, у контексті нашого дослідження ми розглядаємо «м'яку силу», як суміжну з трансформаційним, автентичним і служінням стилями лідерства. Однак, з урахуванням більш розвиненої схильності до проявів турботи та емпатії саме у жінок, ми будемо вивчати її особливості у жінок-менеджерів.

Автентичність полягає у справжності особистості, відкритому та щирому самопроявленні й наявності власної системи орієнтирів для формування способу мислення та поведінки [15; 16]. Автентична особистість конгруентна, тобто індивідуальні особливості та погляди транлюються через дії незалежно від того з якої соціальної ролі вони робляться [7]. Індикаторами автентичності особистості керівника, яка виступає невід'ємною умовою використання «м'якої сили» в процесі управління виступає сформована система цінностей, а також уявлень особистості про себе, як людину та як професіонала. При цьому, цінності мають про соціальну спрямованість та характеризуються значною стійкістю, що гарантує їх дотримання навіть за кризових умов і у ситуації нестабільності. Відтак, світогляд, принципи на основі яких приймаються рішення та цінності, що лежать в основі цілей залишаються незмінними. Дані компоненти характеризуються демократичністю та гуманістичністю. Варто підкреслити високий рівень особистісної незалежності та низький рівень конформності автентичної особистості, що забезпечує високий рівень самостійності під час прийняття рішень. Звідси випливає висновок про вищу прогнозованість поведінки керівника та прозорість прийняття рішень (на основі заявлених цілей), що дозволяє побудувати довірливі відносини з працівниками, які служать однією з фундаментальних умов управління з використанням «м'якої сили».

Водночас жінки-менеджери проявляють свою автентичність через послідовність в діях та досягненні поставлених цілей. Вони являються прикладом дисциплінованості та

наполегливості в процесі реалізації планів і задумів. При цьому, вони проявляють високу стійкість перед обличчям труднощів і невдач, виносячи з них важливі уроки та підвищуючи таким чином рівень власної самоефективності. Даний конструкт являється важливим для ефективного процесу управління, оскільки дозволяє підвищити рівень віри в свою здатність справлятися з покладеними зайнятою посадою обов'язками, впевненість у власних здібностях і можливості справитися із труднощами пов'язаними із налагодженням діяльності організації в часи нестабільності.

Однак, базовим компонентом автентичності на основі якого формуються описані вище та всі наступні, являється самосвідомість [19]. Вона охоплює здатність до рефлексії, усвідомлення та розпізнавання власних емоційних реакцій, ідентифікації переконань пов'язаних із поведінковими стратегіями та емоційними патернами, а також здатність розпізнавати власні потреби, бажання і прагнення. При цьому, присутнє розуміння мотивів власних дій, що дає можливість підтримувати стабільний рух до мети попри можливі труднощі. Водночас рефлексія передбачає достатній рівень розвитку самосвідомості для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між діями та результатами, а також впливом зовнішніх чи внутрішніх стимулів і емоційних відповідей на них. У контексті управління високий рівень розвитку самосвідомості допомагає швидко виявляти внутрішні конфлікти цінностей, бажань чи потреб, які заважають ефективно виконувати передбачені посадою обов'язки. Варто підкреслити, що дана навичка сприяє формуванню нових поведінкових моделей, які відповідають цілям і культурі в організації, а також потребам працівників сприяючи формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату й дружелюбного середовища.

Наступний важливий компонент автентичності, на думку К. Роджерса, являє собою конгруентність [15]. Зокрема, дослідник трактував її як відповідність внутрішньої реальності зовнішнім проявам особистості. При цьому, він наголошує на тому, що даний конструкт являється важливою умовою особистісного добробуту, а також стабільності психоемоційного стану. Отже, конгруентність досягається завдяки щирості особистості у всіх сферах її активності та самовираження. Відтак, поведінка характеризується природністю та простотою. Водночас залишається місце для спонтанності. Однак, дії завжди відповідають внутрішній системі цінностей і вірувань особистості, зокрема пов'язаних з управлін-

ською діяльністю. Водночас для досягнення конкурентності важлива наявність добре розвиненої здатності до самоконтролю на емоційному й поведінковому рівні, що дозволяє діяти усвідомлено замість автоматичного реагування (часто невідповідного ціннісним орієнтирам особистості).

Прагнення до самоактуалізації, тобто розкриття внутрішнього потенціалу та самореалізації з урахуванням власних здібностей і талантів служить наступним індикатором автентичності особистості [7; 8]. Однією з умов його прояву являється здатність до самоаналізу та самопізнання, що веде до розуміння власних особливостей й допомагає відзначати нахили, навички, таланти та можливості для їх прояву. Дане прагнення лежить в основі мотивації до саморозвитку та особистісного зростання. Відтак, особистість з вираженим прагненням до самоактуалізації буде фокусуватися на доступних ресурсах і тому, що варто у собі сформувати чи розвинути для максимального розкриття закладеного в ній потенціалу.

Важливим індикатором автентичності виступає позитивне відношення особистості до самої себе [9; 10]. Умовами його формування виступає сформована система адаптивних переконань щодо самих себе, високий рівень прийняття себе та адекватний рівень домагань. При цьому, характер внутрішнього діалогу теж позитивний, спрямований на само підтримку та наповнений самоспівчуттям. Самооцінка особистостей з позитивним ставленням до себе відрізняється стійкістю. Вони впевнені в собі та самодостатні.

Сприйняття світу автентичної особистості характеризується критичністю та реалістичністю [7]. Важливими передумовами виступають базова довіра до світу, позитивне відношення до нього, а також адекватність оцінок реальності. Їх основою виступають когніції, у тому числі й соціальні. Відтак, важливе опрацювання деструктивних сценаріїв, а також вірувань для формування оптимістичного погляду на власне життя і світ загалом. Даний конструкт забезпечує стійкість у період змін і нестабільності, вищу здатність адаптуватися до них і вміння формувати позитивне бачення майбутнього для себе та співробітників організації, що допоможе зменшити рівень стресового навантаження на людей в період впровадження інновацій. Його невід'ємним когнітивним компонентом служить неупередженість процесу когнітивного опрацювання сприйнятої інформації. Саме неупередженість забезпечує важливу для менеджерів об'єктивність, яка служить основою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Додатковими індикаторами автентичності виступають високий рівень особистісного добробуту, а також здатність до переживання щастя та радості [6]. Звідси випливає висновок про здатність автентичної особистості створювати причини для даних емоційних переживань і почуттів у власному житті, а також отримувати задоволення і від результатів власної діяльності, і від процесу їх досягнення. Автентична особистість усвідомлює свою відповідальність за власний добробут, що напряду залежить від зробленого вибору під час прийняття важливих і повсякденних рішень. Життя автентичної особистості змістовне та наповнене сенсом. Отже, вона розуміє для чого живе та долає різноманітні труднощі, що позитивно впливає на її життєстійкість. Важливою передумовою даних проявів виступає сміливість особистості визнавати та проживати різні емоції та стани, а також свобода самостійно будувати власну реальність.

Емпатія виступає компонентом здатності до використання «м'якої сили» в управлінні, що забезпечує формування дружелюбного і турботливого відношення менеджерів до працівників [2; 3; 4]. Розуміння процесу формування емпатійної відповіді дозволяє виокремити її основні критерії та індикатори до яких належить здатність до ідентифікації та розуміння емоцій інших людей, вміння диференціювати їх від власних емоційних реакцій, емоційна експресія (прояв співчуття), уважність до іншої людини, активне слухання, вміння встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, усвідомлення меж власних можливостей, чіткі особистісні межі, а також здатність надати необхідну підтримку та допомогу. У контексті управлінської діяльності емпатія забезпечує можливість побудови щирих і довірливих відносин із працівниками організації, ефективну міжособистісну взаємодію побудовану на основі ненасильницького спілкування, а також здатність до гнучкого впровадження необхідних змін і розв'язання міжособистісних конфліктів. Основними критеріями емпатії виступають здатність до емоційного реагування на стан іншої людини, розуміння причин його виникнення, а також просоціальна мотивація пов'язана з прагненням стабілізувати та покращити його.

Зокрема, емоційний критерій емпатії передбачає здатність до розпізнавання емоцій і почуттів іншої людини та проникнення ними [13]. При цьому, відзначається емоційне зараження, що лежить в основі співпереживання та дозволяє переживати подібні до спостере-

жуваних емоції й стани. Водночас співчуття передбачає здатність відчувати емоційні переживання іншої людини, як свої. На цій основі формується прагнення допомогти іншому, що й виступає фундаментом розвитку просоціальної мотивації й поведінки. У контексті управлінської діяльності емпатія допомагає краще розуміти інших людей, соціально-психологічний клімат в команді чи організації загалом, а також будувати на основі їх знання ефективну стратегію мотивації й психоемоційної підтримки в часи нестабільності чи впровадження змін.

Когнітивний критерій емпатії пов'язаний із здатністю подивитися на світ очима іншої людини та зрозуміти, що лежить за її реакціями та емоціями [17]. При цьому, акцент робиться на розуміння світогляду інших та пов'язаних з ним систем вірувань, цінностей і мотивів. Індикаторами когнітивної емпатії виступають усвідомлення можливості наявності відмінностей у поглядах інших людей, а також здатність до приписування їм певних бажань, намірів, прагнень та вірувань. Отже, дані здібності та навички допомагають зрозуміти ситуацію в якій опинилася інша людина з її сторони, що сприяє кращому розумінню її потреб пов'язаних з потраплянням у ті чи інші обставини. У світлі дослідження процесів управління даний конструкт сприяє взаєморозумінню, прийняттю ефективних рішень пов'язаних із необхідними нововведеннями та посиленню емоційної прихильності до організації.

Емпатійна турбота охоплює бажання допомагати іншим людям, що базується на альтруїзмі й дружелюбному відношенню до них [18]. Отже, поведінка має просоціальне спрямування та прагнення діяти в інтересах інших. При цьому, відсутнє очікування щодо вигоди після проявлення турботи, що виступає захисним фактором у питаннях прояву маніпуляцій на будь-якому рівні, що служить основою для використання "м'якої сили" в управлінні. Звідси випливає висновок про позитивний вплив даного компоненту емпатії на побудову внутрішньої політики пов'язаної із умовами діяльності працівників, а також прийняття рішень щодо формування системи мотивації.

Одним із основних індикаторів емпатії виступає навичка активного слухання, що використовується у процесі комунікації [18]. При цьому, під час спілкування використовуються відкриті та уточнювальні запитання, які допомагають дослідити внутрішню та зовнішню реальність іншої людини для її кращого розуміння. Завдяки активному слуханню

попереджається прояв когнітивної упередженості та можливих непорозумінь.

Емпатійна особистість поряд з ідентифікацією чужих переживань здатна їх вербалізувати та відобразити у процесі міжособистісної взаємодії. Як наслідок інша людина відчуває себе почутою та важливою, що підтримує внутрішню мотивацію пов'язану з прагненням до захищеності та відчуття приналежності. Додатковим індикатором прояву емпатії поряд з відображенням служить вираження розуміння емоційних переживань та станів іншої людини, яке може бути вербальним і невербальним. Зокрема вербальні прояви пов'язані з відповідними висловлюваннями та словами. При цьому невербальні проявляються через відкриті пози, жести, міміку та інтонації.

Наступний компонент здатності до використання «м'якої сили» в управлінні характеризується компетентністю менеджера. Зокрема, його критеріями виступають розвинені комунікативні та організаторські здібності, вміння приймати рішення та розв'язувати проблеми, стратегічне бачення фінального результату, навички цілепокладання, планування, управління часом, делегування, контролю та мотивації.

Критерій комунікативної компетентності передбачає здатність до чіткого, якісного та ефективного донесення інформації до інших людей за допомогою різних каналів комунікації [19]. При цьому індикаторами комунікативної компетентності виступає розвинена навичка встановлення та підтримання контакту з іншою людиною, уважного слухання без перебивань та активної участі у процесі спілкування посередництвом використання запитань різного типу. Водночас ще один індикатор полягає у здатності висловлювати свої думки та якісно структурувати власні повідомлення. Специфічні для управлінських процесів індикатори охоплюють вміння вести переговори, розв'язувати конфліктні ситуації, презентувати власні ідеї, а також надавати ефективний зворотний зв'язок.

Емоційний інтелект являється наступним критерієм компетентності менеджера. Він охоплює здатність до розуміння власних емоцій та почуттів, вміння контролювати власні емоційні реакції, розуміння емоцій інших, а також здатність будувати відносини на основі отриманих в результаті аналізу емоційної інформації знань [4]. Водночас даний критерій передбачає здатність впливати на інших людей, а також мотивувати їх. Вміння підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат в організації теж служить

показником розвиненого емоційного інтелекту менеджера.

Функціональний критерій компетентності менеджера пов'язаний із знанням своєї справи та наявністю необхідних для успішної діяльності в обраній галузі знань, умінь та навичок. Він же передбачає і розуміння процесів пов'язаних із діяльністю організації в певній галузі.

Критерій стратегічного мислення пов'язаний із здатністю формувати чітке бачення діяльності організації та її працівників у довготерміновій перспективі. Водночас він охоплює навички формулювання цілей та розробки стратегічних планів їх досягнення [1]. Даний критерій передбачає здатність до проєктування, планування, прогнозування, а також аналізу, що в кінцевому результаті допомагає побудувати чітку і зрозумілу стратегію розвитку як самої організації, так і окремих її підрозділів, які й виступають індикаторами. На рівні управління окремими напрямками він передбачає і роботу з траєкторіями розвитку окремих працівників всередині організації з метою їх мотивації та задоволення прагнень у реалізації та розумінні сенсу.

Критерій самоорганізації проявляється через здатність контролювати власні дії та спрямовувати їх у конструктивному напрямку [21]. Його індикаторами служать надійність, дотримання даних обіцянок, відповідальність

та самоорганізованість, управління власними справами, гнучкість у процесі планування та реалізації запланованого, високий рівень адаптивності, а також проактивність.

Управління взаємовідносинами являється соціальним критерієм компетентності менеджера [14; 18]. Зокрема, він охоплює здатність переконувати, надихати, мотивувати, вести за собою, налагоджувати та підтримувати співпрацю. Його індикаторами являється вміння будувати ділові відносини на основі взаємодопомоги та довіри, делегувати задачі та надавати зворотний зв'язок щодо їх виконання, здійснювати ефективний контроль процесів пов'язаних із діяльністю організації, впроваджувати зміни, знаходити ефективні вирішення міжособистісних проблем, а також забезпечувати роботу команди.

Висновки. Отже, поняття «м'яка сила» в управлінні тлумачиться як здатність досягати бажаних результатів шляхом формування прихильності у працівників організації чи у команди до озвучених управлінцем цілей. Найбільш подібними до управління з «м'якою силою» за підходами до управління та лідерства стилями виступають автентичне, лідерство-служіння, а також трансформаційне. Критерії використання «м'якої сили» в управлінні можна розділити на автентичність особистості лідера, емпатію, а також компетентність.

Література:

1. Alwali J., Alwali W. The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6), 2022. Pp. 928–952.
2. Decety J., Meyer M. From emotion resonance to empathic understanding: A social developmental neuroscience account. *Development and Psychopathology*. 2008. 20(4), Pp. 1053–1080.
3. Deci E., Olafsen A., Ryan R. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual review of organizational psychology and organizational behavior 4.1. 2017 Pp. 19–43.
4. Deci E., Ryan R. Self-determination theory. Handbook of theories of social psychology 1.20. 2012. Pp. 416–436.
5. Deng C., Gulseren D., Isola C., Grocutt K., Turner N. Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 2023. Pp. 627–641.
6. Frankl V. Man's search for meaning. Simon and Schuster, 1985. 240 p.
7. Maslow A. H. Toward a psychology of being. Simon and Schuster, 2013. 181 p.
8. Maslow A. Motivation and personality. New York: Harper & Row, Publishers 1954. 394 p.
9. May R. Love and will. WW Norton & Company, 1969. 352 p.
10. May R., Yalom I. Existential psychotherapy. Thomson Brooks/Cole Publishing Co, 2005. 544 p.
11. Nye J. The Future of Power. Public Affairs: New York, 2011. 320 p.
12. Nye J. The Powers to Lead. Oxford University Press: Oxford, 2008. 248 p.
13. Preston S. D., de Waal F. B. Empathy: Its ultimate and proximate bases. *Behavioral and Brain Sciences*. 2002. 25(1), Pp. 1–20. doi: 10.1017/s0140525x02000018.
14. Rodríguez-Rivero R., Ortiz-Marcos I., Ballesteros-Sánchez L., Romero J. The opportunity to improve psychological competences of project managers in international businesses. *Psychology & Marketing*, 35(2), 2018. Pp. 150–159.
15. Rogers C. Client centered therapy (new ed). Hachette UK, 2012. 592 p.
16. Rogers C. On Becoming a Person. A therapist's view of psychotherapy. Boston, 1961. 434 p.
17. Smith A. The theory of moral sentiments. A. Millar; London: 1790. 528 p.

18. Strugar Jelača M., Bjekić R., Berber N., Aleksić M., Slavić A., Marić S. Impact of managers' emotional competencies on organizational performance. *Sustainability*, 14(14), 2022. Pp. 88–100.
19. Vallerand R., Pelletier L., Koestner R. Reflections on self-determination theory. *Canadian Psychology/ Psychologie Canadienne* 49.3. 2008. Pp. 257.
20. Vuving A. The Logic of Attraction: Outline of a Theory of Soft Power. 2019. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3637662> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3637662>
21. Zhang Y., Guo Y., Zhang M., Xu S., Liu X., Newman A. Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 2022. Pp. 1399–1435.
22. Zogaj A., Mähner P. M., Tscheulin D. K. Similarity between Human Beings and Chatbots—The Effect of Self-Congruence on Consumer Satisfaction while considering the Mediating Role of Authenticity. In *Künstliche Intelligenz im Dienstleistungsmanagement: Band 2: Einsatzfelder–Akzeptanz–Kundeninteraktionen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. 2021. Pp. 427–443.

Дата надходження статті: 30.06.2025

Дата прийняття статті: 15.07.2025

Опубліковано: 01.10.2025