

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 5.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.26>**

**УДК 316.46**

*Н. В. Корж,*

*д. е. н, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування,*

*Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4901-3078>*

*Д. А. Горбань,*

*магістр, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2157-2100>*

## **ПАРАДОКСАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО: ЗМІСТ ТА ВПЛИВ НА ДОБРОБУТ СПІВРОБІТНИКІВ**

*N. Korzh,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of  
Management and Administration,*

*Vinnitsia Trade and Economic Institute of DTEU*

*D. Gorban,*

*Master of Economic Sciences, Vinnitsia Trade and Economic Institute of DTEU*

## **PARADOXICAL LEADERSHIP: MEANING AND IMPACT ON EMPLOYEE WELL-BEING**

*У статті досліджено сутність категорії парадоксальне лідерство та його впливу на зміну продуктивності в розрізі індивідуального,*

*командного та організаційного рівнів. Доведено, що парадокси лідерської поведінки проявляються у прийнятті управлінського рішення, способі життя, висловлюваннях, пояснюються психічними та індивідуальними якостями лідерів, їх унікальною здібністю поєднувати знання, досвід, інтуїцію. За складних, непередбачуваних умов це дозволяє ефективно вирішувати складні ситуації. Парадоксальне лідерство позитивно впливає на безпосередньо на такі результати, як робота, кар'єра та задоволеність життям та. Однак, парадоксальне лідерство негативно впливає на уявну незахищеність в роботі, яка запускає ментальні шаблони, формує механізми супротиву та попит на ринку праці, через що людина не може відновитися. Відтак, парадоксальне лідерство має подвійне значення. Разом з тим, на переконання авторів, у неспокійні часи, парадоксальне лідерство в більшій мірі відіграє позитивну роль на добробут співробітників.*

*Research on paradoxical leadership has achieved some results, but needs to be developed. Further research is needed to determine the dimensions of paradoxical leadership, to study the factors and effects of its influence, to carry out cross-cultural (West/East) comparisons of paradoxical leadership concepts, which will help to identify the boundary conditions under which paradoxical leadership occurs.*

*The purpose of the article is to generalize the objective and subjective factors of manifestations of paradoxical behavior of leaders, to analyze its impact on the nature of the leader's practical activity and the well-being of employees under the difficult circumstances of the organization's functioning.*

*This article conducts a detailed literature review on the origins, concept, and measurement methods of paradoxical leadership. It structures previous research and identifies key variables that influence this type of leadership. In addition, the article puts forward proposals for further improvement of research in this area and determines the direction of future research in the field of paradoxical leadership.*

*The article examines the essence of the paradoxical leadership category and its impact on productivity changes at the individual, team, and organizational levels. It has been proven that the paradoxes of leadership behavior are manifested in management decision-making, lifestyle, statements,*

*are explained by mental and individual qualities of leaders, their unique ability to combine knowledge, experience, and intuition. Under difficult, unpredictable conditions, it allows you to effectively solve difficult situations. Paradoxical leadership has a positive impact directly on outcomes such as work, career and life satisfaction and. However, paradoxical leadership negatively affects perceived insecurity at work, which triggers mental patterns, forms resistance and demand mechanisms, as a result of which a person cannot recover. Therefore, paradoxical leadership has a double meaning. However, the authors believe that in troubled times, paradoxical leadership plays a more positive role in the well-being of employees.*

**Ключові слова:** *лідерство, цілісне мислення, парадокс, протиріччя, парадоксальне лідерство, BANI-світ, благополуччя.*

**Keywords:** *leadership, holistic thinking, paradox, contradiction, paradoxical leadership, BANI-world, well-being.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У звіті Всесвітньої організації охорони здоров'я 2022 р. праця розглядається як можливість і ризик для здоров'я та добробуту працівників [1]. Макроекономічні зміни призвели до важливих змін у робочому середовищі (впровадження штучного інтелекту, реструктуризація, гнучкість праці посилили тиск, стрес та невизначеність). COVID-19, війна в Україні погіршили їх стан. Запорукою міцного здоров'я та добробуту співробітників є їх позитивний емоційний стан, що виникає в результаті оцінки роботи співробітників, і може охоплювати такі аспекти, як умови роботи, зміст роботи та соціальні відносини. Крім того, BANI світ (крихкий, тривожний, нелінійний та незбагнений) продукує й в організаціях протиріччя стосовно вибору поміж доцільністю впровадженням змін чи підтримкою стабільності, необхідністю сталого розвитку або зосередженням на швидких економічних вигодах, потребою надавати фінансову підтримку або піклуватися про психологічні потреби працівників, тощо. Звичайно, протиріччя продукують і конфлікти.

Те, як лідери можуть оптимізувати індивідуальну поведінку шляхом сприяння позитивній, адаптивній та про активній поведінці співробітників для особистого та бізнес-розвитку, стало важливим фактором сталого організаційного розвитку. Роль керівників вважається життєво важливою у підтримці працівників, які зазнають складних і стресових умов роботи, щоб підтримувати благополуччя працівників. Оскільки організаційне середовище стає більш глобальним, динамічним і конкурентним, суперечливі вимоги посилюються, а ефективне керування конфліктами та напругою під час застосування нестандартних методів управління, стало центральним питанням для дослідників і практиків. Щоб зрозуміти та пояснити таку напругу, науковці та практики дедалі частіше використовують лінзу парадоксу.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців Й.Чанг, Д. Валдман, Й. Хан, В. Сміт, М. Льюїс, А. Лі, Дж. Любовнікової, О. Романовського, Т. Кочубей, А. Семенова, В. Т. Чорної, М. Голубєва М, Н. Корж, Є. Денисенко, Н. Пенькова та ін. питання лідерства та парадоксального лідерства, зокрема, викликало багато дискусій та продукувало цікаві наукові результати. Разом з тим практика парадоксальних рішень висвітлюється ще й японськими менеджерами. Не можна не відмітити Іво Бругманса, який поєднав наукові дослідження з життєвою мудрістю проголошуючи користь від перетворення природної напруги всередині протилежностей в корисне. Бері Джонсон називає парадоксальне лідерство як цінний ресурс та пропонує інструменти подолання напруги й закликає перетворювати виклики на можливості. Багато проявів парадоксальності лідерства розглядають Р. Гоффі та Г. Джонс, які вважають, що «лідери на всіх рівнях впливають на результати праці тим, що надають сенс самій праці» [2, с. 9]. На їхнє переконання, «ефективним лідерам притаманне всепоглинаюче почуття мети, і вони достатньою мірою усвідомлюють свій лідерський потенціал. Вони не знають всього, вони знають рівно стільки, скільки потрібно» [2, с. 17]. Загалом, в багатьох

роботах з лідерства можна зустріти підтвердження того, поведінка лідерів може носити парадоксальний характер.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є узагальнення об'єктивних та суб'єктивних факторів проявів парадоксальної поведінки лідерів, аналіз її впливу на характер практичної діяльності лідера та благополуччя співробітників за складних обставин функціонування організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Протягом останніх десятиліть було виявлено різні стилі лідерства, починаючи від більш орієнтованого на виконання завдань (наприклад, транзакційне лідерство), орієнтованого на відносини (наприклад, лідерство за участю, лідерство служіння), орієнтованого на зміни (наприклад, харизматичне та трансформаційне лідерство) та пасивного лідерства [3, с. 288]. Концепція парадоксу виникла в галузі філософії та поступово поширилася в дослідницьке середовище організаційного менеджменту протягом останніх двох десятиліть. Парадокс позначає суперечливі, але взаємопов'язані елементи, які є логічними кожний сам по собі, але є ірраціональними, коли вони поєднуються [3, с.538]. Сміт В. та Льюїс М. вважають, що парадокси широко поширені у відносинах напруженості (напруги), які протікають у протилежних напрямках і взаємодіють один з одним, наприклад «чорне та біле», «позитивне» та «негативне», «контроль» та «розширення можливостей», відображаючи ступінь протиріччя між протилежними елементами. На основі своїх досліджень зазначені автори офіційно запропонували теорію парадоксу, засновану на системі динамічної рівноваги організаційної моделі. Венді Сміт та Маріанна Льюїс зазначали, що у дослідженнях і практиці менеджменту керівники компаній стикаються з вимогами, які суперечать нормальному розвитку, і впровадження парадоксальних (суперечливих/нестандартних) методів управління є ефективним заходом для примирення та вирішення конфліктів, а також для повної мобілізації ресурсів і вдосконалення конфліктів [3, с.382]. Дійсно, з

одного боку, парадоксальне лідерство є хорошим способом вирішення організаційних проблем. З іншого, для лідерів, які використовують парадоксальну поведінку властиве жорстке ставлення до підлеглих. Разом з тим, вони враховують диференціацію, розуміють недоліки та сильні сторони своїх співробітників і залишають місце для помилок. Загалом, західний аналітичний підхід «або/або» припускає, що суворий контроль і гнучка автономія сумісні і що менеджери можуть вибрати лише одне або інше. У східному контексті вчені спиралися на філософію інь і янь традиційної китайської культури, а також на східний спосіб мислення, стверджуючи, що парадокси є природними для суспільства. Це створює потужний культурний контекст для появи парадоксальних стилів лідерства в організаціях. Діалектичний підхід до парадоксального лідерства може надихнути менеджерів на досягнення довгострокового контролю шляхом постійного надання працівникам права змінювати правила на власний розсуд [6, с.540]. Тут існує зв'язок між парадоксальними подвійностями та можливістю їхнього співіснування та цілісності.

Парадоксальне лідерство відрізняється від традиційних теорій лідерства, воно об'єднує теорію парадоксу та теорію стилю лідерства та є доповненням та розширенням існуючих стилів. Оскільки складність і невизначеність середовища зростає, лідерам потрібно не тільки гнучко змінювати свій стиль керівництва відповідно до ситуації, але й використовувати інтегроване мислення для вирішення та координації конфліктів усередині та за межами організації одночасно з більш відкритим та інклюзивним. Цілісне мислення може інтегрувати конкретні речі та зовнішнє середовище разом, і дивитися на речі з цілісного напрямку, що полегшує лідерам з цілісним мисленням формувати парадоксальне лідерство; комплексна складність може ефективно ідентифікувати відмінності та визнавати раціональність протиріч, а також краще збалансувати зв'язок між протиріччями, що сприяє формуванню парадоксального лідерства; органічні організації не мають стандартизованої роботи та правил, що полегшує

формування комунікативної та відкритої робочої атмосфери, яка сприяє формуванню парадоксального лідерства. Органічні організації, з іншого боку, не мають стандартизованої роботи та правил, і, швидше за все, розвиватимуть комунікативну та відкриту робочу атмосферу, яка зосереджена як на потребах організації, так і на потребах працівників, і тому ймовірно мати парадоксальне лідерство. Крім того, автори стверджують, що екстраверсія та відкритість особистості також можуть використовуватися як попередні змінні та позитивно впливати на парадоксальне лідерство, тоді як підзвітність і роздратованість керівника можуть негативно впливати на парадоксальне лідерство [6, с.555].

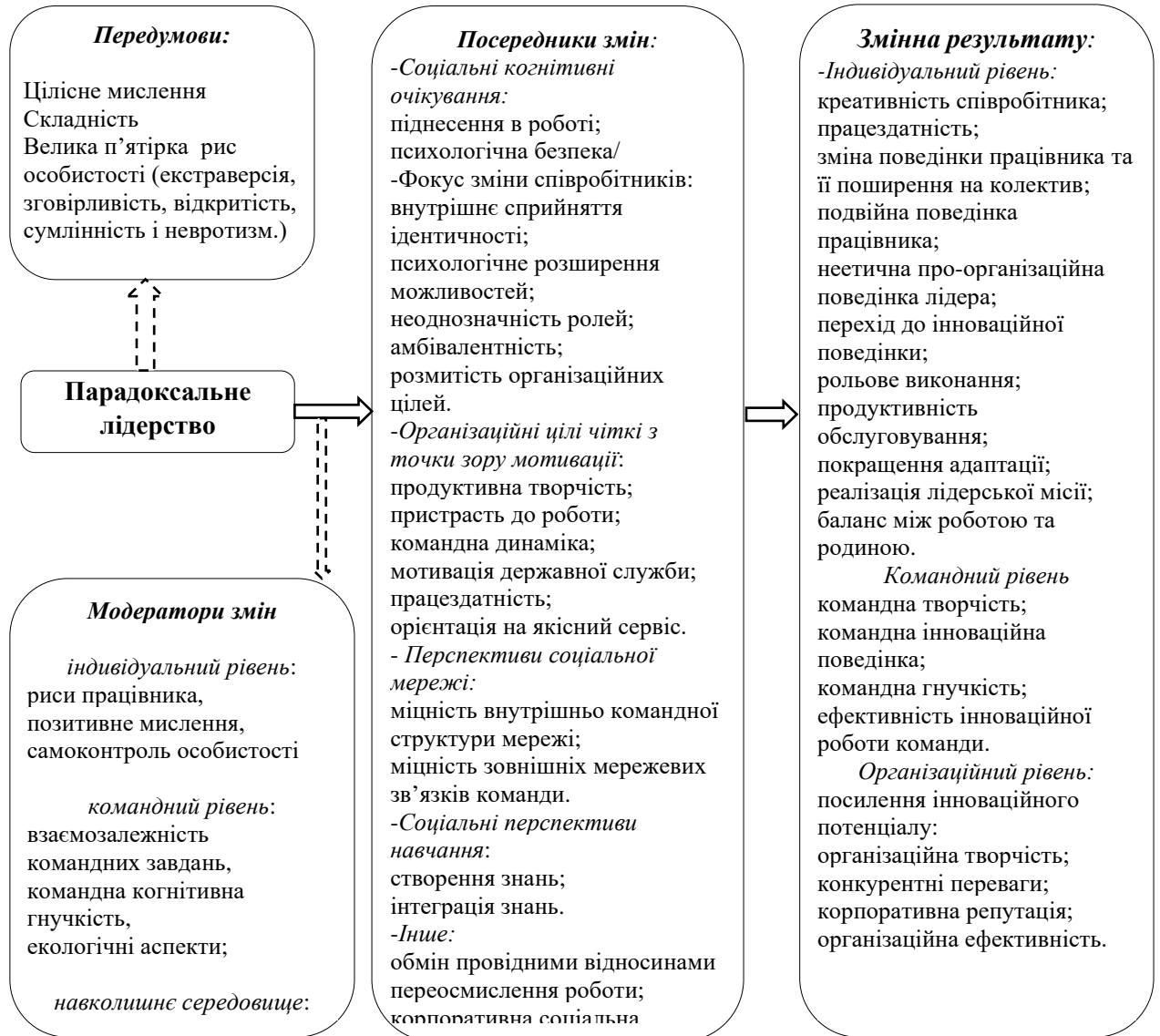
Результати досліджень парадоксального лідерства вказують на те, що науковці, здебільшого досліджують його вплив на поведінку співробітників, продуктивність, інновації, командні та організаційні інновації. Зокрема, огляд літератури показав більшу зосередженість на індивідуальній поведінці та інноваціях співробітників ніж на організаційних та командних інноваціях.

На рисунку 1 узагальнено основи формування парадоксального лідерства та ефекти від його реалізації в розрізі рівнів управління.

Індивідуальний рівень. На індивідуальному рівні основна увага зосереджена на обговоренні впливу парадоксального лідерства на креативність співробітників, про активну, навчаючи їх об'єктивно сприймати суперечності та досягати балансу між робочими вимогами та автономією [6, с.541]; впливу на ефективність роботи через посередницьку роль ідентичності лідера та через пристрасть до роботи [8, с.180]; стимулювання інноваційної само ефективності та пристрасті до роботи [9, с.131]; сприянні поведінці працівників щодо переосмислення робочих місць, наполегливої та розумної роботи, підвищення креативності працівників, посиленню відчуття психологічної безпеки працівників.

Командний рівень. Парадоксальне лідерство може ефективно вирішити протиріччя «диференціації-інтеграції» в диверсифікованих командах, таким чином позитивно впливаючи на командні інновації через посередницьку роль

командної динаміки на основі теорії інновацій, теорії соціального навчання та інших теоретичних основ. Тобто, через процес створення знань та їх концентрацію.



**Рис. 1. Теоретичний базис формування парадоксального лідерства**

*Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано*

*за даними [4,6,7, 8, 14-17]*

Організаційний рівень. На цьому рівні парадоксальне лідерство може впливати на продуктивність організації, організаційні інновації, організаційну інерцію, може ефективно інтегрувати суперечливі потреби та виступати в якості моделі для наслідування, що має значний вплив на



організаційні бінарні інновації. Парадоксальне лідерство впливає на ступінь застереження лідерства через виснаження, поступові та радикальні інноваційні можливості, бінарний інтелектуальний капітал.

Лідери, які використовують парадоксальну поведінку та орієнтовані на ефективну тривалу діяльність використовують такі виміри:

поєднання егоцентризму з іншою зосередженістю. Це здатність лідера залишатися центральним джерелом впливу на робочому місці, а також налаштовуватися на потреби працівників і розділяти спільне лідерство з послідовниками;

дотримання дистанції та близькості. Здатність підтримувати ієрархічні рівні у вирішенні робочих питань, але одночасно формувати міцні міжособистісні стосунки з послідовниками;

однакове ставлення до послідовників, допускаючи індивідуалізацію на основі домовленостей і правил, водночас роблячи відмінності на основі індивідуальних побажань і талантів;

дотримання робочих вимог, допускаючи гнучкість;

збереження контролю над прийняттям рішень, дозволяючи автономію.

Емпіричні дослідження показали, що менеджери, які виявляють парадоксальне лідерство, є найбільш ефективними у вирішенні конфліктних організаційних проблем у короткостроковій та довгостроковій перспективі [11, с.143]. Крім того, було продемонстровано сприятливі наслідки для продуктивності організації та співробітників, що включає такі показники, як виконання завдань, здатність до адаптації [6, с.541], показники контекстної ефективності, включаючи креативність та інноваційну поведінку [10, с.143], організаційна громадянська поведінка. Разом з тим індикаторами добробуту співробітників є: робота, кар'єра, задоволеність життям. Можна пояснити взаємозв'язок між парадоксальним лідерством та індивідуальним добробутом. Перш за все, конструктивну лідерську поведінку можна, згідно з теорією збереження ресурсів можна розглядати як «контекстуальний» ресурс, тобто формується можливість накопичувати психологічний капітал

або розвивати автономію чи дотичність [12, с.774]. Як зазначалося вище, парадоксальні лідери знають, як збалансувати контроль і керівництво з розширенням повноважень і надати своїм послідовникам свободу дій. Крім того, з точки зору соціального обміну, інвестиції парадоксального лідера в послідовника взаємно повертаються у ставлення до роботи, що відображається на задоволенні роботою. Подібним чином можна стверджувати, що парадоксальні лідери сприяють задоволенню основних людських потреб. Очевидно, що задоволеність кар'єрою та життям може частково залежати від поточної задоволеності роботою, оскільки робота є важливою сферою життя людини, а добробут, пов'язаний з роботою, пов'язаний із добробутом, не пов'язаним з роботою, і обидва можуть взаємно посилювати один одного. Отже, з теоретичної точки зору можна припустити, що парадоксальне лідерство позитивно впливає на кар'єру та задоволеність життям.

Досвід організаційних парадоксів, ймовірно, породить відчуття загрози, тривоги та невпевненості, що призведе до оборонної поведінки та відступу [2, с.390; 13, с.1480]. Теорія створення сенсу дає можливість зрозуміти, як парадоксальні лідери можуть відігравати роль у тому, як послідовники відчуватимуть і розумітимуть парадоксальні напруження та пов'язану з ними невизначеність. Використовуючи напруги не як загрозу, а як виклик, парадоксальне лідерство виступає ресурсом, який може буферизувати або зменшити досвід роботи, якого потребують люди.

Робочі вимоги потенційно зношують людський організм, що призводить до виснаження енергії у працівників, тому що, здебільшого, сприймаються працівниками як бар'єри та перебувають поза контролем особи. Уявна незахищеність в роботі запускає ментальні шаблони, формує не тільки механізми супротиву, але й попит, внаслідок чого людина не може відновитися.. Отже, незахищеність роботи негативно пов'язана з благополуччям працівників з часом. Відтак, парадоксальне лідерство має подвійне значення. Разом з тим, на переконання авторів, у неспокійні часи,

парадоксальне лідерство в більшій мірі відіграє позитивну роль на добробут співробітників.

### ***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Парадоксальне лідерство є відносно новим типом стилю лідерства, який відходить від традиційного управлінського мислення «вибери те чи інше» та прагне балансу та загального розвитку шляхом врахування інтересів усіх сторін. Парадоксальне мислення наголошує на синергії через поєднання та координацію протилежних факторів. Парадокси лідерської поведінки проявляються у прийнятті управлінського рішення, способі життя, висловлюваннях, пояснюються психічними та індивідуальними якостями лідерів, їх унікальною здібністю поєднувати знання, досвід, інтуїцію. За складних, непередбачуваних умов це дозволяє ефективно вирішувати складні ситуації.

Огляд літератури показав, що існуючі дослідження більше зосереджені на ефектах парадоксального лідерства, а менше на причинах і впливах парадоксального лідерства, що не сприяє поглибленому розумінню умов і механізмів парадоксального лідерства. Оскільки парадокс сам по собі відображає когнітивну модель, а парадоксальне лідерство є новим типом лідерської поведінки, що виникає внаслідок невизначеності навколишнього середовища, майбутні дослідження можуть вивчити, як лідери інтерпретують невизначеність навколишнього середовища, приймають рішення, передають і впливають на своїх підлеглих на основі теорії формування сенсу, таким чином, щоб поглибити внутрішній механізм формування парадоксального лідерства. Крім того, оскільки парадоксальне лідерство має глибокі філософські та культурні конотації, фактори, які впливають на парадоксальне лідерство, також можуть існувати поза організацією, тому необхідно додатково дослідити вплив контекстуальних факторів поза організацією на парадоксальне лідерство за допомогою впливу на індивідуальне сприйняття (наприклад, парадоксальний стан розуму) з соціокультурної точки зору в майбутньому.

## Література

1. Zhang, Y Mental health at work: policy brief. - URL.: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>
2. Goffee, R., Jones, G.. Why Should Anyone Be Led by You? *Harvard Business Review*. 2000 p. p.29. - URL.: <https://hbr.org/2000/09/why-should-anyone-be-led-by-you>.
3. Мережко В., Корж Н. Лідерський інтелект: зміст та структура в умовах індустрії 4.0. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. С. 287-292.
4. Smith, W. K., & Lewis, M. W. Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *The Academy of Management Review*. 2011. 36. P. 381-403.
5. Романовський О.Г., Пономарьов О.С. Феномен парадоксального лідерства. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2016. № 50-56.
6. Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences. *Academy of Management Journal* 2015. 58. P. 538-566.
7. Lee A., Lyubovnikova J., Zheng Y. and Li Z. Paradoxical leadership: a meta-analytical review. 2023. Volume 1. *Front. Organ. Psychol.* – URL.: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/forgp.2023.1229543/full>
8. Кочубей Т., Семенов А. Сучасні теорії лідерства: теоретичний аспект. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. 2012. № 40. С. 176-184. - URL.: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppps\\_2012\\_40\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppps_2012_40_28)
9. Чорна Т. В. Психологічні особливості прояву лідерських якостей у діяльності команди // Психолого-педагогічний практикум : [методичний посібник] / Національний університет «Кієво-Могилянська академія». - Київ : Дірект Лайн, 2024. Ч. 5. С. 129-138. URL.: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/28508> .

10. Денисенко Є.В., Пенькова Н.Є, Медведєва О.В. ресурси особистості в умовах життєвої кризи. *Габітус. Психологія особистості*. 2022. Випуск 42. С. 142-146.

11. Pearce C. L., Wassenaar C. L., Berson Y., and Tuval-Mashiach R. Toward a theory of meta-paradoxical leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2019. 155(4). P. 31–41.

12. Fürstenberg, N., Alfes, K., & Kearney, E. How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2021. 94(3). 672–705. doi:10.1111/joop.12344 .

13. Leonie Backhaus & Artur Reuber & Dominik Vogel & Rick Vogel. Giving sense about paradoxes: paradoxical leadership in the public sector. *Public Management Review, Taylor & Francis Journals*, 2022. vol. 24(9). pages 1478-1498, September.

## References

1. Zhang, Y (2022), “Mental health at work: policy brief”, available at: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944> (Accessed 05 April 2024).

2. Goffee, R. and Jones, G.. (2000), “Why Should Anyone Be Led by You?”, *Harvard Business Review*, available at: <https://hbr.org/2000/09/why-should-anyone-be-led-by-you> (Accessed 05 April 2024).

3. Merezhko V. and Korzh N. (2022), “Leadership intelligence: content and structure in the conditions of industry 4.0.”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 6, no. 2, pp. 287-292.

4. Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011), “Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing”, *The Academy of Management Review*, vol. 36, pp. 381-403.

5. Romanovs'kyj, O.H. and Ponomar'ov O.S. (2016), “The phenomenon of paradoxical leadership”, *Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity*, vol. 50-56.

6. Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015), "Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences", *Academy of Management Journal*, vol. 58, pp. 538-566.
7. Lee A., Lyubovnikova J., Zheng Y. and Li Z. (2023), "Paradoxical leadership: a meta-analytical review", *Front. Organ. Psychol.*, Vol. 1, available at: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/forgp.2023.1229543/full> (Accessed 05 April 2024).
8. Kochubej, T. and Semenov, A. (2012), "Modern theories of leadership: theoretical aspect", *Psykhologo-pedahohichni problemy sil'skoi shkoly*, vol. 40, pp. 176-184, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppps\\_2012\\_40\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppps_2012_40_28) (Accessed 05 April 2024).
9. Chorna, T. V. (2024), "Psychological features of the manifestation of leadership qualities in team activities", *Psykhologo-pedahohichnyj praktykum*, vol. 5, pp. 129-138, available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/28508> (Accessed 05 April 2024).
10. Denysenko, Ye.V. and Pen'kova, N.Ye, Medvedieva O.V. (2022), "Personal resources in life crisis conditions", *Habitus. Psykhologhiia osobystosti*, vol. 42, pp. 142-146.
11. Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., Berson, Y., and Tuval-Mashiach, R. (2019), "Toward a theory of meta-paradoxical leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 155(4), pp. 31–41.
12. Fürstenberg, N., Alfes, K., & Kearney, E. (2021), "How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 94(3), pp. 672–705. doi:10.1111/joop.12344 .
13. Backhaus, L. Reuber, A. Vogel, D. & Vogel, R. (2022), "Giving sense about paradoxes: paradoxical leadership in the public sector", *Public Management Review*, Taylor & Francis Journals, vol. 24(9), pp. 1478-1498.

*Стаття надійшла до редакції 18.04.2024 р.*