



WELL-BEING LEADERSHIP CONFERENCE 2024

збірник матеріалів
міжнародної конференції



Центр
Лідерства



ІНСТИТУТ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я
Українського католицького університету



Growing country by
growing companies and people

«Зараз – час лідерства прикладом. За час повномасштабної війни, в лідерів компаній загострилось почуття відповідальності й відданості державі, своєму бізнесу і людям. Складні життєві обставини та особисті трагедії посилили емпатичну складову у стосунках»,

– Софія Опацька

Ph.D., декан-засновниця та Голова Наглядової ради Бізнес-школи УКУ, проректорка зі стратегічного розвитку УКУ.

«Поєднання корпоративної культури, Характеру Лідера та лідерських стереотипів комплексно впливають на етичність рішень підлеглих»,

– Лукас Монзані

Ph.D., доцент з організаційної поведінки в Ivey Business School (Канада).

«Особи з вищою [...] мотивацією до Лідерства, як правило, мають більше позитивних емоцій, впевненіші у своїх здібностях і навіть можуть вітати виклики, пов'язані зі стресовими ситуаціями, оскільки ці виклики зміцнюють їхню самоідентифікацію як Лідера».

– Жерард Сейтс

Ph.D., професор з організаційної поведінки в Ivey Business School (Канада).

WELL-BEING

LEADERSHIP CONFERENCE

2024

Зміст

Вітальне слово.....	3
Олександр Аврамчук «Як уникнення “вигорання” провокує “вигорання”».....	4
Софія Опацька «Хаос vs. Нормальність у часі війни. Роль бізнес-лідерів у створенні нормальності».....	8
Світлана Гнатів, Наталія Лагоцька «Людиноцентричний підхід до скорочень та звільнень працівників».....	12
Олександра Альхімович «Empowering Leadership: сприяння культурі підтримки на робочому місці».....	15
Vira Druz “Shaping Success: The Impact of Leadership Behavior on Employee Job Satisfaction”.....	18
Олександра Ляшенко «Безпекове мислення лідерів у часі війни».....	19
Тарас Василюшин «Розвиток резильєнтності в сервісній компанії при глобальних викликах».....	22
Lucas Monzani, Andrii Rozhdestvenskyi, Ana Ruiz Pardo, Taras Oleksyn “Bad Barrels Turn Good Apples Bad, Bad Apples Ruin the Barrel, But What Role Do Good Farmers Play? An Online Experiment”.....	26
Seemantini Pathak, Sana Chiu, Azadeh Sabz “Transient Executive Job Demands and Corporate Social Irresponsibility: An Investigation of Corporate Divestiture Setting”.....	31
Gerard Seijts “The Effect of Character on Stress Coping Responses Through Motivation to Lead”.....	33
Подяки.....	37

Вітальне слово

Міжнародна наукова конференція “Well-Being Leadership Conference” (вона ж – «Конференція з Лідерства та Добробуту») вже другий рік поспіль відбувається у часі повномасштабної російської агресії проти України. Лідерство в таких умовах стає критично важливою навичкою, а дослідження його феномену та впровадження кращих практик – опертям для забезпечення благополуччя й резильєнтності підприємців і їхніх команд.

Цьогоріч конференція охоплює широке коло важливих тем: дослідження парадоксального явища, коли спроби уникнення емоційного вигорання можуть, навпаки, його посилювати; розробку ефективних стратегій управління стресом; аналіз методів, які дозволяють провести процеси скорочень та звільнень з максимальною повагою до працівників, мінімізуючи негативні наслідки для їхнього психологічного стану та професійної репутації; визначення ролі бізнес-лідерів у створенні відчуття стабільності та нормальності для своїх команд у часи глобальних криз та війни; вибір підходів до формування культури підтримки на робочому місці; аналіз впливу поведінки лідерів на задоволення роботою серед працівників, з висвітленням впливу позитивного лідерства на успішність організації; розгляд особливостей безпекового мислення; тестування методів розвитку стійкості та адаптивності в компаніях, що дозволяють їм ефективно долати глобальні виклики; а також вплив Характеру лідерів на їхні стратегії подолання стресу й мотивацію.

Наша конференція об'єднала фахівців з різних галузей, створивши дієву платформу для обміну знаннями, досвідом та інноваційними підходами. Ми впевнені, що обговорення цих важливих тем сприятиме розвитку прогресивних і ефективних лідерських практик, які допоможуть створити благополучні, екологічні й продуктивні спільноти.

Проведення “Well-Being Leadership Conference” стало тим майданчиком, на якому вдалось цілісно поєднати академічні напрацювання і практичні кейси, досвід управлінців та спостережливість науковців задля зміцнення українського бізнесу, підтримки їхніх команд і посилення загальної стійкості суспільства у буремні часи війни. А головне – перетворилось на мотивуючий зразок незламності і відкритості до міжнародної спільноти.

*З глибокою повагою і вдячністю
команда Наукового комітету конференції.*



Олександр Аврамчук

кандидат психологічних наук,
завідувач кафедри клінічної психології
Факультету наук про здоров'я
Українського Католицького Університету
<https://orcid.org/0000-0001-8512-7817>

ЯК УНИКНЕННЯ “ВИГОРАННЯ” ПРОВОКУЄ “ВИГОРАННЯ”

Відповідно до даних ВООЗ, понад половина населення світу залучена до професійної діяльності чи іншої форми роботи. Серед них майже 15% дорослих працездатного віку мають досвід життя з проблемами психічного здоров'я (WHO, 2022). За висновками експертів ВООЗ, без ефективної та належної підтримки, люди з досвідом психічних розладів можуть відчувати невпевненість щодо своєї спроможності й конкурентоспроможності на робочому місці. Це, у свою чергу, впливає на їхню здатність до продуктивної роботи, включаючи досягнення результатів, кооперацію, прийняття рішень та готовність до змін. Внаслідок цього можуть виникати такі явища, як абсентеїзм і презентеїзм, що безпосередньо впливає на перспективи збереження або отримання роботи чи підвищення.

Матеріальні витрати та соціальні втрати через клінічні аспекти депресивних і тривожних станів щороку зростають. Люди, які живуть із психічними розладами, часто виключаються з робочого середовища, незважаючи на те, що робота може бути важливим ресурсом для їхнього відновлення. Водночас, проблеми психічного здоров'я не є виключно особистою проблемою: вони можуть впливати на сім'ї, опікунів, колег, громади та суспільство в цілому.

Незважаючи на актуальність цієї проблеми та зростання можливостей для своєчасної допомоги і підтримки, більшість людей намагаються долати життєві виклики самостійно. Адаптація до складних життєвих обставин часто змушує людей обмежувати чи уникати ситуацій, думок, спогадів чи інших переживань, щоб зберегти або відновити власні ресурси.

Уникнення є природною й поширеною стратегією реагування людини у складних обставинах чи при відчутті сильного емоційного дискомфорту. Це не лише психологічна реакція, але й еволюційно обґрунтований механізм, спрямований на збереження фізичного благополуччя для виживання. Відчуття потенційної небезпеки спонукає уникати ситуацій, які можуть призвести до травм або інших негативних наслідків. S. G. Hofmann зазначає, що уникнення, спрямоване на зниження емоційного стресу в умовах неконтрольованої ситуації, може бути адаптивним (Hofmann, & Nau, 2018). Так, стратегії опанування через уникнення розглядаються як захисна реакція, що спрямована на посилення відчуття контролю, дозволяючи людині протистояти потенційній загрозі та зменшувати ризик небажаних наслідків у майбутньому.

Стратегії уникнення можуть проявлятися як у поведінці, так і у захисних реакціях, що включають типові переконання та емоційні переживання. В умовах адаптації до надзвичайних

обставин, зі зростанням вразливості й чутливості до різного роду стимулів та потенційних загроз, активізується схильність до захисного реагування, включно з готовністю уникати (Аврамчук, 2024a). Це може проявлятися у поведінковому уникненні, коли свідомо уникають зовнішніх нагадувань про загрозову або травматичну подію чи обставини, такі як розмови про травматичну подію або людей чи місця, що викликають у пам'яті подію (Аврамчук, 2024b).

У клінічній психології існує поняття «захисна поведінка», яке, здебільшого, включає емоційне та когнітивне уникнення, що є варіантами пасивного уникнення. Цей механізм полягає в мінімізації або обмеженні внутрішніх переживань або думок, пов'язаних із небажаним (включно з травматичним) досвідом. Захисна поведінка вимагає витрат внутрішніх ресурсів для запобігання потенційним наслідкам зіткнення з тригерами травматичного або неприємного досвіду, включаючи спогади про них. Когнітивне уникнення – це процес, коли особа намагається уникнути думок про щось, забороняючи собі думати або згадувати щось або когось, і намагаючись завантажити себе іншими справами (Аврамчук, 2024b). Одним з типових прикладів когнітивних стратегій уникнення є раціоналізація та інтелектуалізація, коли людина намагається логічно виправдати свої дії або почуття, ігноруючи емоційні стани та справжні наміри. Ще одним варіантом захисної поведінки є соматичне уникнення, яке передбачає уникнення фізіологічних змін, асоційованих з сильними емоційними станами або тілесним дискомфортом.

Також варто згадати про уникнення з «підміною» – спробу уникати усвідомлення та переживання емоційних станів за допомогою сторонніх засобів, таких як вживання психоактивних речовин чи алкоголю, надмірна фізична активність тощо. Багато стратегій опанування, які включають механізми уникнення, не завжди помітні одразу. Наприклад, не передзвонювати комусь, якщо є думки, що розмова буде незручною; спроба бути непомітним, не привертати до себе уваги; відкладати справи через страх дізнатися правду (наприклад, не йти до стоматолога, коли болить зуб); здійснювати менеджмент рішень подалі від ситуацій, наслідки яких можуть когось розлютити; починати якусь справу й одразу відступати, коли зростає тривога.

Попри те, що уникнення приносить полегшення у короткостроковій перспективі, з огляду на довгострокові наслідки, воно оцінюється як дезадаптивне. Elizabeth Scott (Ph.D.) описує стратегії уникнення як неадаптивну форму подолання, в якій людина змінює свою поведінку, щоб уникнути роздумів, почуттів або виконання складних завдань. Американська психологічна асоціація (АПА) визначає уникнення як стратегію опанування стресової ситуації, в якій людина не вирішує проблему безпосередньо, а, натомість, відвертається від ситуації і відключається від опрацювання загрозової інформації.

Сучасні дослідження вказують, що використання стратегій уникнення обмежує досвід людини та посилює почуття невизначеності. Спроби уникнення можуть підсилювати тривогу через неможливість контролювати увесь процес та наслідки, а поведінка, спрямована на уникнення, хоч і зменшує тягар, не вирішує проблему. Стратегії уникнення можуть провокувати конфлікти у стосунках і мінімізувати соціальну підтримку, створюючи підґрунтя для накопичення інших проблем.

З огляду на актуальні події в Україні, надмірна залежність від стратегій уникнення може перешкоджати природному відновленню після травматичних подій. Ефект «задоволення» від уникнення стає особливо сильним у періоди повторного переживання симптомів, що закріплює його як еволюційно значущий механізм, тим самим роблячи людину вразливою до інших проблем з психічним здоров'ям. Одним із актуальних викликів є робота в умовах

обмежених ресурсів та адаптаційних можливостей, що сприяє професійному та емоційному вигоранню.

Медіа та поширені соціальні уявлення щодо вигорання, досвід колег, які працюють в умовах надзвичайних обставин, а також попередній досвід виснаженості чи вигорання впливають на переконання людей щодо власних можливостей з їхнього уникнення. Взаємодія цих факторів спонукає формувати жорсткі правила на кшталт: «щоб запобігти вигоранню, я не повинен надмірно стресувати» або «я повинен відслідковувати емоційні прояви виснаженості» (Turrell, 2010). Такі прагнення можуть призводити до надмірної пильності та фокусування на ознаках фізичної та емоційної втоми, які є природними у складних умовах.

За моделлю Томаса Борковця, люди, відчуваючи сильне занепокоєння, схильні прагнути передбачуваності, що іноді призводить до дисфункційного передбачення та інтерпретації загрози (Sibrava, & Borkevec, 2006). Це проявляється в автоматичних думках на кшталт «я не зможу справитись» або «якщо я не буду робити хоча б щось, я знову вигорю». Такі думки посилюють відчуття психоемоційного дискомфорту, що сприяє уникненню стресорів: обмеженню роботи, зменшенню активності, мінімізації спілкування тощо (Turrell, 2010). Це, своєю чергою, стимулює раціоналізацію поведінкових варіантів уникнення.

Результатом є зниження спроможності довіряти власним переконанням та оцінювати свої здібності. Внутрішня невпевненість та вимогливість до себе підсилюють автоматичні думки, змушуючи зосереджуватися на ознаках фізичної та емоційної втоми для максимізації контролю над собою. Частіше виникаючи, цей досвід призводить до автоматичного запуску механізмів уникнення, що, у свою чергу, підсилює виснаження психологічних ресурсів, некритичну оцінку власних можливостей та стає причиною вигорання на робочому місці (Turrell, 2010).

Професійна діяльність в умовах обмежених ресурсів та адаптаційних можливостей у часі війни сприяє емоційному та професійному вигоранню. Стратегії уникнення, хоч і можуть тимчасово зменшити емоційний тягар, у довгостроковій перспективі призводять до посилення тривоги та психоемоційного дискомфорту. Це відбувається через неможливість повністю контролювати ситуацію та її наслідки, що підсилює почуття невизначеності та знижує здатність ефективно вирішувати проблеми. Уникнення також може призводити до конфліктів у стосунках і зменшення соціальної підтримки, що є важливим ресурсом для подолання стресу. Це особливо критично у професійному контексті, де ефективна комунікація та підтримка колег є ключовими для збереження робочої продуктивності й емоційного благополуччя. Використання стратегій уникнення створює порочне коло, де постійна фокусування на уникненні стресових ситуацій призводить до виснаження психологічних ресурсів та зниження критичної оцінки власних можливостей.

Отож, в умовах робочого середовища, накопичення стресу через невизначеність й обмеження досвіду, підсилюється внутрішня невпевненість і вимогливість до себе, а втрата соціальної підтримки може посилити відчуття ізоляції та сприяти вигоранню.

Активні стратегії подолання дистресу в умовах воєнного часу, що можуть бути корисними у превенції вигорання, перш за все, можуть включати усвідомлену саморефлексію та визначення звичок, які містять у собі уникнення, аналіз їхньої неадаптивності та наслідків. Важливо звертати увагу на ситуації, які «вмикають» режим уникнення, і міркувати про їхнє вирішення поступово, поетапно. Вміння комунікувати про конфлікти може стати ключовим аспектом, що сприятиме підтримці та обміну досвідом у складних обставинах. Водночас, важливими залишаються рекомендації щодо фізичного навантаження, яке допомагає зняти стрес, а дослідження різних шляхів «звільнення від емоцій» дозволяє знайти найбільш

ефективні способи для кожної окремої людини. Якщо персонального досвіду чи ресурсу не достатньо, важливим кроком є звернення за допомогою до фахівця зі сфери психічного здоров'я.

Список використаних джерел:

1. World Health Organization. (n.d.). Mental health in the workplace. Retrieved from <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/promotion-prevention/mental-health-in-the-workplace>.
 2. Hofmann, S. G., Hay, A. C. (2018) Rethinking avoidance: Toward a balanced approach to avoidance in treating anxiety disorders. *Journal of Anxiety Disorders*, 55, 14–21. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2018.03.004>.
 3. Аврамчук, О. (2024a). Стратегії психологічного уникнення осіб, які здійснюють волонтерську діяльність в умовах воєнного стану. *Журнал сучасної психології*, 1(32), 7–14. <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2024-1-1>.
 4. Аврамчук, О. (2024b). Когнітивні стратегії уникнення в осіб із соціальним тривожним розладом у період адаптації до умов війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, 1, 30–36. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2024.1.6>.
 5. Scott, E. (2024). Avoidance coping and why it creates additional stress. Verywell Mind. Updated on January 12, 2024. Retrieved from <https://www.verywellmind.com/avoidance-coping-and-stress-4137836>.
 6. American Psychological Association. (n.d.). Avoidance coping. In *APA dictionary of psychology*. Retrieved June 5, 2024, from <https://dictionary.apa.org/avoidance-coping>.
 7. Tyrrell, Z. (2010). A cognitive behavioural model for maintaining processes in burnout. *The Cognitive Behaviour Therapist*, 3(1), 18–26. doi:10.1017/S1754470X10000024.
 8. Sibrava, N. J., & Borkovec, T. D. (2006). The cognitive avoidance theory of worry. In G. C. L. Davey & A. Wells (Eds.), *Worry and its psychological disorders: Theory, assessment and treatment* (pp. 239–256). Wiley Publishing. <https://doi.org/10.1002/9780470713143.ch14>.
-



Софія Опацька

Ph.D., проректорка зі стратегічного розвитку Українського Католицького Університету, доцентка кафедри управління та організаційного розвитку
<https://orcid.org/0000-0002-0581-6100>

ХАОС VS. НОРМАЛЬНІСТЬ У ЧАСІ ВІЙНИ. РОЛЬ БІЗНЕС-ЛІДЕРІВ У СТВОРЕННІ НОРМАЛЬНОСТІ

Наше дослідження (проведене спільно з колегами з Університету Орхусу) документує досвід управління кризою серед бізнесу в Україні під час війни. Головне завдання полягає в тому, щоб допомогти розумінню кризового управління в умовах воєнного часу, що є значною мірою недостатньо дослідженою областю у світовій управлінській науці. В міжнародній науці зустрічається цілий ряд статей про вплив військових конфліктів на транснаціональні міжнародні компанії (напр. Kulikov, 2023), проте невелика частина – про підприємців та бізнеси, які працюють у країнах, де відбувається війна (Sytych, 2023; Obloj, 2023). На основі інтерв'ю з власниками та керівниками 20 українських компаній, що охоплюють різні сектори й географію країни, ми формуємо уявлення про численні елементи, які по-особливому характеризують і відрізняють війну як тип кризи, включно з невідомою кінцевою точкою. За останні 2 роки ми дізнались про підходи українських менеджерів до цієї кризи, як виклики змінюються з часом, і які нові компетентності потрібні українського бізнесу зі зміною цих викликів. Один із результатів, описаний в цій статті, стосується ролі бізнес-лідерів у створенні нормальності посеред хаосу.

Російська війна – це не війна за ресурси (їх у Росії багато). Вона не для захоплення міст (ми знаємо, в якому стані міста в 2023-2024 роках переходять до окупантів: майже повністю зруйнованими). Французький політолог Ніколя Тензер вважає, що Путін не переслідує жодної «позитивної» цілі, яку ми можемо собі уявити. Це війна на знищення, нове варварство XXI ст. «Головним ворогом путінізму є закон. Особливо – міжнародне право. Путінізм унікальний тим, що він не має на меті створення альтернативного порядку. Швидше, він прагне до систематичного знищення будь-якого порядку». Тобто, створення хаосу.

Найбільш відповідним визначенням кризи, яка відбувається в Україні, на нашу думку, є характеристика Карла Вейка (1993), який описує таку кризу як «космологічний епізод». Саме визначення Вейка враховує, як війну сприймають люди, котрі живуть і працюють у зоні бойових дій. «Космологічний епізод, в якому люди раптово і глибоко відчують, що Всесвіт більше не є раціональною, впорядкованою системою. Що робить даний епізод таким приголомшливим – руйнується не лише відчуття порядку, але й засоби для його відновлення» (с. 633).

Кризове лідерство включає такі конкретні завдання, як осмислення кризи, прийняття правильних рішень щодо її вирішення, окреслення кризи для зацікавлених сторін, розв'язання та відновлення нормального функціонування організації, а також уроки з кризи (Boin та ін., 2005). Однак, виконання таких завдань також залежить від лідерських якостей та емоційного інтелекту (Mitroff, 2004).

Відповідно до посібника з дослідження кризового лідерства (DuBrin, 2013), важливі особистісні якості кризових лідерів включають стратегічне мислення, здатність надихати, виявляти сум та співчуття до тривоги і проблем своїх команд та співробітників, забезпечувати директивне лідерство (вжиття рішучих дій для виправлення ситуації) і багато комунікації (с. 5-10).

Впродовж двох років ми провели якісне множинне кейс-дослідження щодо кризового управління українськими компаніями під час війни, яке ґрунтується на напівструктурованих інтерв'ю з керівниками 20 українських компаній. Інтерв'ю проводились двічі: перший раз – впродовж липня-вересня 2022 року, другий раунд – впродовж листопада 2023 – березня 2024 року. Опитуваних було відібрано шляхом цілеспрямованої вибірки, де головними критеріями були виконавчі менеджери або власники із сімома чи більше роками досвіду роботи в своїй галузі, у відомих українських приватних компаніях, кожна з яких має не менше 30 співробітників. 20 компаній представляють різні сектори економіки (ІТ, виробництво, інвестиції, HORECA, сільське господарство, логістику), а також різні регіони України. Деякі розташовані у відносно безпечнішій західній частині України, частина – на деокупованій Півночі, інші релокувались у західні регіони або частково за кордон, а чимало – втратили частини підприємств на Сході та Півдні під час окупації. Усіх опитаних об'єднує те, що вони діяли в умовах високого рівня ризику й невизначеності в умовах війни.

Одне із запитань в другому раунді дослідження було про роль лідера для працівників зараз – тобто через майже 2 роки після того, як розпочалось повномасштабне вторгнення, і цивільні жителі України стали свідками величезних руйнувань, майже всі пережили втрату когось в родині чи серед близьких друзів, а велика кількість громадян були змушені евакуюватись, переїжджати, тимчасово емігрувати. Загалом, тема стресу серед працівників була дуже часто згадуваною серед теперішніх викликів для компаній та організацій.

Надзвичайно важливим для лідерства сьогодні, на думку респондентів, є особистий приклад. Дехто з них згадує про нього на початку повномасштабного вторгнення, інші – говорять про особистий приклад зараз.

«Зараз лідерство – це приклад. Ти маєш бути поряд». [Респондент №10]

«Роль лідера, особливо під час невизначеності, страху – бути островом стабільності, здорового глузду, [того], за що можна триматися, та на що спиратись під час війни». [Респондент №5]

«Давати приклад впевненості, віри й позитиву. Хоча, інколи цей позитив дуже складно з себе вичавлювати. Але все одно потрібно працівників заряджати, надихати, вселяти бачення того, що все буде добре. Можливо, я хотів би, щоб і мене хтось так підтримував». [Респондент №11]

Цікаво, що деякі респонденти, відповідаючи на запитання про теперішню роль бізнесу, говорили про нього, як про середовище стабільності. І як про місце підтримки не лише економічного, але й фізичного та психологічного благополуччя людей.

«Робота має зараз терапевтичний ефект: допомагає людям змінити фокус і спрямувати свою енергію на те, що вони можуть контролювати, те, що вони можуть створювати. Для людини дуже важливо працювати над чимось, дати результат, побачити цей результат і бути визнаним за нього, відсвяткувати його. І це те, що робить бізнес. План продажів, який ви виконали, продукт, який ви виготовили, задоволений клієнт – усе це дає позитивну емоцію. Я вважаю, що це, безумовно, допомагає. Окрім економічної вигоди, це допомагає підтримувати фізичне та психологічне благополуччя людей». [Респондент №4]

Дехто з респондентів чітко виділяє, що в період дуже тривалої невизначеності потрібно зрозуміти, на що ти маєш вплив, і саме туди спрямовувати усі зусилля.

«Моя роль – про натхнення, підтримку, про рамки і дороговказ. Своєю поставою, я хочу показати (і, сподіваюсь, це виходить), що ми повинні робити свою роботу як слід. На те, на що ми можемо впливати, ми повинні впливати якнайкраще». [Респондент №8]

«Все одно далі треба бути сміливим та рухатися. Як тільки зупинимось, все почне падати. Так, можливо у нас не найбільш перспективне майбутнє, але це нічим не допоможе. Ми маємо робити те, на що впливаємо, що в наших силах. Треба теж іншим цю сміливість передавати: клієнтам, партнерам...». [Респондент №18]

Загалом, зовнішній контекст дуже вплинув на певні процеси взаємодії та комунікації, як всередині організацій, так і назовні з партнерами.

Щодо комунікації всередині, керівники і власники говорять про потребу більшої прозорості рішень, частих пояснень, чому саме такі рішення приймаються. Багато опитаних відзначають зменшення формальності, більше делегування прийняття рішень від топ-менеджменту до середньої ланки.

«Дуже скоротився шлях комунікації та прийняття рішень. Говоримо про проблеми одразу і прямо, стало продуктивніше. Комунікації стали щирими, більш емоційними (люди не бояться плакати, сердитись) і швидшими». [Респондент №15]

«Зараз я спілкуюся зі своїми людьми набагато більше, ніж це було до вторгнення». [Респондент №10]

«Моя лідерська роль полягає більше в наданні підтримки, ніж у контролі. Фактичного формального контролю набагато менше, тому що люди чомусь відчувають більше відповідальності зараз, ніж раніше. Тож все частіше ми просто говоримо. Я намагаюся допомогти та делегувати більше. Зараз у нас є багато різних проектів, де раптом керівництво середньої ланки стає відповідальним за певну важливу ціль або важливий KPI, і це дійсно допомагає побачити результати, яких люди досягають, відповідальність, яку беруть на себе, і визнання, яке отримують». [Респондент №14]

Не менш важливо було зрозуміти, що саме дозволяє лідерам підтримувати свій емоційний стан. Адже натхнення інших вимагає певного ресурсу.

«Певні добрі справи мене дуже емоційно перезаряджають. Коли бачиш перед собою складну задачу, то згадуєш хлопців та дівчат, що перебувають зараз у надскладних умовах, і одразу збираєшся». [Респондент №16]

Дуже подібні інтерпретації цього твердження можна побачити у великій кількості проведених інтерв'ю.

«Війна загострює сенс та смак життя. Хочеш знати, що кожен день ти робиш правильні речі, приносиш користь, не відкладаєш на потім. Це є така справжність життя. Зараз ти не маєш права на халяву, маєш віддаватись по-максимуму. Я хочу робити проєкти-символи». [Респондент №5]

Підсумовуючи, варто зазначити, що після інтерв'ю у 2022 році, спостерігалась певна людиноцентричність керівників та власників бізнесу, про яку вони говорили, як про результат повномасштабного вторгнення. Як бачимо, це був не одномоментний порив, а певний лідерський підхід, який спостерігається вже тривалий період часу, і який закріплюється. Лідерство прикладом, активна постійна прозора комунікація, активне делегування повноважень та відповідальності, надання сенсу всьому, що відбувається – нові задачі перед українськими підприємцями та керівниками в умовах, коли невизначеність і непрогнозованість стали нормою життя для мільйонів українців.

Список використаних джерел:

1. Volodymyr Kulikov, Mykhaylo Simanovskyy, Abigail Eichenber, Ksenija Angelina Braese. Navigating wartime communications: multinational corporations in the Russia-Ukraine war. *Society and Economy*, Volume 46: Issue 1, pages 1-23.
2. Maxim Sytch and Dagny Dukach (2023). Leading a Business in Ukraine During the War. *HBR*, February 24, 2023.
3. Krzysztof Obłój, Roksolyana Voronovska. How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*. Volume 67, Issue 1, January–February 2024, Pages 93-105.
4. Weick, K. E. (1993) The collapse of sensemaking in organizations: The mann gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652.
5. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B.(2005). The politics of crisis management: Public leadership under pressure. Cambridge University Press.
6. Mitroff, I. I. (2004). Crisis leadership. Planning for the unthinkable. Wiley.
7. Dubrin, A. J. (2013). Handbook of research on crisis leadership in organizations. Edward Elgar.



Світлана Гнатів

HR Business Partner в “Global Logic”,
студентка програми MA Human
Resources and Organization Development
Бізнес-школи УКУ



Наталія Лагоцька

кандидат економічних наук,
доцентка кафедри управління
та організаційного розвитку
Українського Католицького Університету
<https://orcid.org/0000-0001-7258-8948>



ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО СКОРОЧЕНЬ ТА ЗВІЛЬНЕНЬ ПРАЦІВНИКІВ

Концепція людиноцентричності (людиноорієнтованості) ґрунтується на ідеях гуманізму, «які виражають ставлення до людини як до найвищої цінності, визнають її гідність і права на свободу, щастя, всебічний розвиток і прояв своїх здібностей» (Тофтун, 2014).

Розкриваючи сенс людиноцентричного підходу у сфері професійних взаємовідносин, варто згадати про його основоположника. Говард Кірхенбаум в оглядовій тематичній статті “The History of Person-Centered Approach” (Кірхенбаум, 2003, 2004) зазначає, що історія розвитку людиноцентричного підходу зароджується у США в 1940-х роках у працях Карла Роджерса, американського психолога, який почав використовувати термін «клієнтоцентричний» для опису свого підходу до консультування і психотерапії. Переосмислюючи висновки Г. Кірхенбаума та висловлювання К. Роджерса, цитовані у тій же статті (Кірхенбаум, 2003, 2004) щодо сутності методу, можна виділити ключове: клієнтоцентричний підхід базується на гіпотезі про здатність людини (клієнта) до самоусвідомлення й персональних змін у напрямку самоактуалізації та зрілості; завданням же терапевта є формування стосунків, що базуються на емпатії, безумовному позитивному ставленні та конгруентності, які сприятимуть усвідомленню клієнтом власним почуттів, розумінню своїх потреб і викликів та розвитку власної особистості.

К. Роджерс і його колеги продовжували розвивати застосування клієнтоцентричного підходу в різних сферах – освіті, бізнесі, творчості, особистих стосунках, лідерстві, міжкультурній комунікації, а також у вирішенні міжгрупових конфліктів і навіть у міжнародній миротворчій діяльності.

Автор публікації “Seven Ways to Become a Human-Centered Business” в медіа Forbes Джон Ноттс (Ноттс, 2023) визначає людиноорієнтований бізнес як «організацію, яка надає пріоритет благополуччю та задоволенню своїх співробітників, клієнтів і громад загалом. Цей тип бізнесу визнає, що люди є серцевиною його успіху, і прагне створити середовище, яке сприятиме довірі, співчуттю та змістовним взаємозв'язкам. Співробітники, підрядники і партнери цінуються як особи з унікальними талантами та перспективами, а клієнти розглядаються як щось більше, ніж просто транзакції». Заохочення до комунікації (створення середовища для транспарентного діалогу), розвиток емпатії, побудова взаємовідносин, визнання сильних сторін особистості, підтримка професійного зростання, заохочення до балансу між роботою та особистим життям (зокрема, через відповідну організацію праці), лідерство через власний приклад – це ті способи, які Джон Ноттс (Ноттс, 2023) вважає пріоритетними для компаній, що прагнуть бути людиноорієнтованими.

Актуальність людиноцентричного підходу в бізнесі й управлінні компаніями зумовлюється не лише необхідністю рефлектувати на загальносуспільні тренди розвитку, які свідчать про людський розвиток як глобальну цінність, але також тісним взаємозв'язком між людиноцентричними практиками та ефективністю і розвитком організацій. Відчуття персональної реалізованості, підвищення рівня залученості людей у досягнення цілей організації, посилення згуртованості команд, індивідуальної та групової продуктивності, формування середовища для прояву різноманіття й інклюзивності, посилення організаційної здатності до вдосконалень та інновацій, покращення іміджу компанії і залучення талантів тощо, є прямими й опосередкованими ефектами управління на засадах людиноцентричності, які знаходять своє відображення у фінансових результатах компаній та сприяють стійкому розвитку бізнесу.

Для організацій, які прагнуть досягати видимих бізнес-результатів через культивування людиноцентричної культури в організації, важливо дотримуватися послідовності та системності у прийнятті управлінських рішень, щоб задекларовані цінності різнопланово проявлялися у діяльності організації, охоплюючи різні аспекти досвіду працівників, зокрема, на етапі звільнення. Розуміючи повагу до особистості, визнання її гідності й прав на свободу і самовираження, здатності до позитивних змін та розкриття особистого потенціалу як основоположні принципи людиноцентричного підходу, сформуємо такі ключові рекомендації до практики скорочень і звільнень працівників:

- розвиток організаційної функції прогнозування та планування залучення людських ресурсів для попередження надмірного найму працівників і завчасного виявлення можливих скорочень та звільнень;

- організація процесів, орієнтованих на формування резервного складу з тих працівників, які потрапляють під скорочення, з можливістю залучення таких співробітників до внутрішніх проектів або ж перекваліфікації для актуальних спеціальностей;

- прозорість та чіткість політик і процедур щодо практики скорочення та звільнення в компанії, з якими однаково мають бути ознайомлені як працівники, так і їхні безпосередні керівники. Самі ж політики мають враховувати інтереси усіх стейкхолдерів процесу: клієнтів, працівників, менеджерів структурних підрозділів і функцій, організації в цілому;

- проведення регулярних практик оцінки компетентностей, продуктивності й потенціалу працівників для їхнього розвитку та реалізації потенціалу в поточній організації чи за її межами. Невід'ємною складовою у цьому процесі є використання інструментів зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок сприяє усвідомленню працівниками своїх помилок, недопрацювань

або ж невідповідності їхніх особистих цілей та цілей організації, що, таким чином, створює можливості для попередження звільнення або ж дозволяє людині піти з гідністю;

- прозора комунікація, розвиток навичок здорової комунікації та емоційного інтелекту як загальноорганізаційної компетенції є вкрай важливими, зокрема, на етапі скорочення і звільнення працівників, адже дозволить знизити рівень напруги, відчуття страху та невизначеності щодо майбутнього, що можуть виникати в командах у зв'язку зі звільненням окремих її членів. Для працівника – це також можливість отримати здорову моральну підтримку в емоційно складний період, усвідомити власні помилки чи обмеження організації. Повідомлення про звільнення часто є складним моральним викликом і для лідерів, тому їхнє навчання використанню відповідних інструментів комунікації сприятиме екологічності взаємодії та прощання з працівником;

- запровадження і підтримка ритуалів прощання є важливою частиною людиноцентричної культури в компаніях на етапі скорочення та звільнення, яка здатна слугувати доброю підтримкою здорового психоемоційного клімату в командах, сприяючи екологічному розставанню працівника з компанією;

- провадження компенсаційної політики й соціальної підтримки працівників на етапі скорочення і звільнення. На практиці це може проявлятися через збереження або часткове збереження заробітної плати під час перебування у резервному складі, компенсаційні виплати при звільненні, підтримку у пошуку нової роботи, рекомендації для нових роботодавців, консультування щодо вектору професійного розвитку тощо.

Звільнення працівників несе для організації низку управлінських викликів та репутаційних ризиків. Застосування людиноцентричного підходу на даному етапі життєвого циклу працівника, зокрема, допоможе менеджерам створювати й підтримувати безпечне і довірче середовище, уникаючи негативного впливу факту звільнення окремих працівників на командну роботу, знижує ймовірність негативних відгуків про компанію та погіршення репутації роботодавця, підвищує ймовірність повторного найму працівників. Крім того, людиноцентричний підхід сприяє розкриттю лідерського потенціалу компанії, розвиваючи чесноти і риси керівників, які необхідні для системного розвитку всієї організації.

Список використаних джерел:

1. Тофтул, М. Г., (2014). *Сучасний словник з етики* (с.103). Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. Вилучено з: <http://eprints.zu.edu.ua/11783/1/%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BAa-1.pdf>.
2. Kirschenbaum, H., (2003, 2004). *The History of the Person-Centered Approach*. Вилучено з: <https://adpca.org/the-history-of-the-pca/>.
3. Knotts, J., (2023). *Seven Ways to Become a Human-Centered Business*. Вилучено з: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2023/06/12/seven-ways-to-become-a-human-centered-business/?sh=5ea103985e74>.



Олександра Альхімович

Ph.D. candidate, викладачка кафедри управління та організаційного розвитку Українського Католицького Університету, Співзасновниця і керуюча партнерка «АРТ» – української агенції з інвестицій в людський капітал

EMPOWERING LEADERSHIP: СПРИЯННЯ КУЛЬТУРИ ПІДТРИМКИ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

В сучасному світі, що стрімко змінюється, компанії зіштовхуються з численними викликами, які вимагають нових лідерських підходів в напрямку управління людьми. В Україні ситуація ускладнюється викликами війни, економічним спадом, міграційними процесами, зниженням рівня добробуту. Власники бізнесу, керівники вищої ланки, лінійні менеджери шукають нові інструменти та підходи аби зберегти бізнес, утримати персонал, належний рівень продуктивності, залученості, психологічного та емоційного добробуту фахівців на робочому місці.

Спираючись на результати дослідження «Потреби в навчанні та розвитку менеджерів», яке було проведено українською агенцією з інвестицій в людський капітал «АРТ» у 2023 році серед керівників та власників малого (21%), середнього (16%) і великого бізнесу (62%) (Альхімович, Кот, 2013). За останні 2 роки сприйняття ролі лідера та розуміння цінності людського капіталу пройшло велику трансформацію серед керівників, які управляють компаніями й командами в Україні. Так ТОП-10 управлінських компетенцій, які, виділили респонденти, це управління змінами, лідерство, стратегія, управління персоналом, критичне мислення, прийняття рішень, адаптивність і стійкість, ефективне спілкування, емоційний інтелект, побудова довіри. На питання, які навички будуть необхідні через 3-5 років, учасники дослідження відмітили: впровадження інновацій, управління невизначеністю, міжкультурний інтелект, управління гібридними глобальними командами, емоційний інтелект, управління відносинами, делегування, управління конфліктами, життєстійкість, ситуативна самосвідомість, вміння навчатись, уважність, людиноцентричність, радикальна відвертість. Це свідчить про те, що більшість виділених компетенцій стосуються напрямку лідерства та управління персоналом. В процесі інтерв'ю з фокусними групами, лідери відмічали, що традиційні моделі лідерства, які базуються на контролі, ієрархічній структурі, де керівник приймає всі важливі рішення і несе повну відповідальність за результати, не працюють так ефективно, як раніше.

Для науковців та бізнес-практиків це ставить задачу з пошуку нових дієвих моделей лідерства, які гнучко адаптуватимуться у змінне й кризове середовище, надаючи керівникам ефективні інструменти управління людьми (Лесняк, Рождественський, Собко, 2022).

Одна з таких моделей – це модель надихаючого або підтримуючого лідерства. Проводячи дослідження для книги «Час, талант, енергія», партнери компанії Bain & Company Майкл Манкінс та Ерік Гартон виявили, що натхненні працівники вдвічі продуктивніші, ніж просто задоволені (Garton, Mankins, 2017).

Такий підхід до управління фокусується на забезпеченні співробітників автономією, ресурсами і підтримкою, необхідними для прийняття рішень та прояву ініціативи у своїй роботі. Цей стиль лідерства контрастує з традиційними (зверху – вниз) підходами, заохочуючи більш підтримуюче робоче середовище.

Ключовими аспектами, на які може спиратись керівник, можуть бути:

Автономія: Лідери надають членам команди свободу приймати рішення та вирішувати проблеми самостійно, сприяючи відчуттю відповідальності.

Підтримка: Лідери пропонують ресурси й можливості для навчання.

Довіра: Лідери будують культуру довіри, де співробітники відчувають впевненість у своїх здібностях і підтримці з боку керівництва.

Співпраця: Лідери, які надають повноваження, заохочують командну роботу й відкриту комунікацію, створюючи відкрите робоче середовище, де цінується внесок кожного.

Визнання: Лідери визнають та винагороджують внесок співробітників, підвищуючи лояльність і мотивацію.

Як впровадити такий стиль лідерства в свої щоденній роботі:

Встановлення чітких очікувань: Чітко визначайте ролі, обов'язки та цілі, щоб надати рамки, в межах яких співробітники можуть діяти автономно.

Забезпечення ресурсами та навчанням: Надайте співробітникам інструменти та техніки, через навчання й розвиток, необхідні для досягнення результату.

Заохочення відкритої комунікації: Сприяйте культурі відкритого діалогу, де співробітники відчувають себе комфортно, пропонують ідеї та надають зворотний зв'язок.

Делегування важливих завдань: Давайте співробітникам складні завдання, які дозволяють їм продемонструвати свої можливості.

Визнання успіхів: Регулярно визнавайте та відмічайте досягнення, щоб підсилити позитивну поведінку і результати.

Отже, надихаюче та підтримуюче лідерство надає повноваження і полягає у створенні відкритого робочого середовища, де співробітники відчувають себе цінними та здатними зробити свій внесок в успіх організації. Впровадження цього стилю лідерства вимагає комплексного сучасного підходу, як до досліджень, так і до навчання й розвитку керівників, з урахуванням існуючих реалій та потреб бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Альхімович О., Кот М. (2013) Управління змінами, прокачування лідерства та бачення стратегії – основні компетенції для сучасного керівника. Чи потрібно вкладатися у розвиток менеджерів та які форми навчання обрати? // Forbes (жовтень). <https://forbes.ua/leadership/yaki-navichki-neobkhidno-rozvivati-menedzheram-shchob-vistoyati-pered-viklikami-neviznachenosti-20102023-16810>.
 2. Лесняк С., Рождественський А., Собко С. (2022) Наймогутніші країни можуть програти війну слабшим та погано озброєним. Чого Україну може навчити трактат «Мистецтво війни» Сунь-дзи. // Forbes (лютий). <https://forbes.ua/leadership/samyemogushchestvennyestrany-mogut-proigrat-voynu-bolee-slabym-i-plokho-vooruzhennymchemu-ukrainu-mozhet-nauchit-traktat-iskusstvo-voyny-sun-dzy-03022022-3504>.
 3. Garton E., Mankins M. Time. Talent. Energy. (2017) *Overcome Organizational Drag and Unleash Your Team's Productive Power*. Harvard Business Review Press.
-



Vira Druz

Head of People and Culture in
AlThoni company, Student of MA Human
Resources and Organization Development
Program at UCU Business School

SHAPING SUCCESS: THE IMPACT OF LEADERSHIP BEHAVIOR ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION

Abstract

In this presentation, we examine the pivotal role that leadership behavior plays in shaping employee job satisfaction across various organizational settings. With a spotlight on transformative and transactional leadership styles, we explore how leaders' actions and decisions directly impact the morale, engagement, and satisfaction of their teams, which will lead to overall well-being of employees and will have positively impacts the mental health

Key points include:

1. Understanding leadership behavior and its impact: introduction to various leadership styles and their direct effects on job satisfaction. We delve into how these behaviors influence employees' day-to-day experiences and long-term engagement.
2. Job satisfaction as a pathway to better mental health: analysis of empirical research that connects job satisfaction with improved mental health outcomes. This section highlights how satisfied employees tend to experience lower levels of work-related stress, anxiety, and depression.
3. Real-world examples of effective leadership: presentation of case studies demonstrating successful leadership strategies that have boosted both job satisfaction and mental health. These examples will illustrate actionable insights into how leaders can create more supportive and fulfilling work environments.
4. Strategies for leaders to enhance job satisfaction and mental health: practical guidance for leaders on fostering an environment that promotes high job satisfaction and supports mental health. This includes communication techniques, emotional intelligence, effective feedback, and recognition practices that contribute to a healthier workplace culture.

Keywords: leadership behavior, job satisfaction, well-being, leadership styles, mental health, workplace culture.



Олександра Ляшенко

доктор економічних наук,
професор кафедри управління та
організаційного розвитку
Українського католицького університету
<https://orcid.org/0000-0001-7114-4501>

БЕЗПЕКОВЕ МИСЛЕННЯ ЛІДЕРІВ У ЧАСІ ВІЙНИ

Безпека ніколи не перестає бути базовою потребою людини, однак нині, коли на тлі безпрецедентного зростання загроз, світ дедалі частіше зіштовхується зі зростаючим дефіцитом безпеки, виникає глобальна ескалація попиту на безпеку. «Безпека потребує особливого способу мислення» (Schneier, 2008) стверджує один з класиків заснування безпекознавчого підходу на теренах кібербезпеки, Брюс Шнайер. Він був першим, хто перефокусував погляд на безпеку з виявлення загроз на пошук способів убезпечення. Ідея Шнаера про те, що постійна концентрація на загрозах може призводити до зниження продуктивності під час роботи та поза нею, знайшла прихильників поза сферою кібербезпеки. Скерваність уваги на безпеці має протилежні ефекти, а також акцентує увагу на важливості емоційного сприйняття цього явища та активації мотиваційних чинників.

Управлінський персонал, зазвичай, має ширше уявлення про пріоритети убезпечення, порівняно зі співробітниками, і тому для них розвиток безпекового мислення є об'єктивно обґрунтованим. Водночас, треба зважати щонайменше на два важливі аспекти: наявність/відсутність лідерських якостей може посилювати/послаблювати, відповідно, розвиток безпекового мислення управлінців, а відсутність організаційної культури спільного безпекотворення – знецінювати надбання безпекового мислення лідерів.

Традиційними засадничими ознаками безпекового мислення є передбачення, запобігання та реагування на загрози різної природи, видів, форм прояву, інтенсивності й масштабу впливу. Водночас, особливостями безпекового мислення лідерів є фокусування на проактивності, тобто на пошуку способів і дієвих інструментів для створення безпечного середовища та умов діяльності.

Для увиразнення цієї особливості, варто скористатися методом контрастування. До прикладу, Joshua Goldfarb (Goldfarb, 2022) наводить 10 ознак керівників служб безпеки, чия слабкість, як лідерів, на його думку, може не лише демотивувати, але і деморалізувати підлеглих. Цими десятьма ознаками є: неспроможність мислити стратегічно (постійні зигзаподібні рухи керівника унеможливають цілеспрямованість переходів від поточного стану до бажаного); утеча від кризи до кризи (гальмування прогресу, внаслідок відсутності стратегічного мислення); нерішучість у письмових комунікаціях (письмова фіксація ідей і завдань є оприявненням упевненості лідера, але і тягне за собою відповідальність, при чому, обох сторін управлінської системи); розрив між словами й діями (говоріння про проблему, а

не про способи її вирішення); неякісна комунікація (переважно, відсутність зворотного зв'язку); пригнічення талантів (через острах втрати своєї «конкурентоспроможності»); егоцентризм (небажання вислуховувати і дослуховуватися); неприйняття складних рішень (наслідок – паралізація діяльності); ухиляння від складних питань (результат – підрив довіри); робота «під прикриттям» (помічати найдрібніші недоліки інших, на тлі привласнення видатних результатів їхньої роботи) (Goldfarb, 2022). Водночас, «бути професіоналом у галузі безпеки не є ані необхідною, ані достатньою умовою для володіння навичками безпекового мислення» (Radmos, 2018).

Спосіб мислення, характерний для фахівців з безпеки, може бути «протагоністом» безпекового мислення для широкого загалу, але особливо корисним для управлінців. Хоча єдиного визначення безпекового мислення наразі не існує, є спеціалізовані наукові розвідки. Зокрема, заслуговує на увагу дослідження (Koen Schoenmakers, Daniel Greene, Sarah Stutterheim, Herbert Lin, Megan J. Palmer, 2023), у якому безпекове мислення представлено як взаємодія трьох елементів: несвідома звичка відстежувати потенційні недоліки безпеки; свідоме дослідження систем на підтвердження недоліків безпеки; оцінка серйозності цього недоліку у ширшому контексті. Опитування 21-го фахівця з кібербезпеки також показало, що ці три аспекти розвиваються по-різному і мають різні особисті та професійні наслідки. Зокрема, фокусування на загрозах спричиняє тиск на психічне здоров'я, напруженість на робочому місці і негативно впливає на особисті стосунки («синдром злочинця»), тоді як пошук способів убезпечення може супроводжуватися «дофаміновими вибухами».

Є також наукова думка, що безпекове мислення – це психологічний феномен, який, зокрема, належить до сфери соціальної психології, і що це активний процес, а не оцінка особистих здатностей (Brown K. W., Ryan R. M., Creswell J. D.).

Наукові спостереження, здійснювані авторкою від початку повномасштабного російського вторгнення в Україну, в межах авторського проєкту «Безпекове Мислення» (Security Thinking), дають змогу зробити висновок, що формування культури безпекового мислення великою мірою залежить від спільного розуміння сутності безпеки. До прикладу, різні професійні спільноти мають відмінності у розумінні безпеки. Зокрема, зроблене авторкою експертне опитування на тему «Безпекове мислення лідерів-освітян» (травень 2024 року), показало, що із запропонованого експертами переліку ознак безпекового мислення (аксіологічність, проактивність, системність, адаптивність, екологічна комунікація, життєстійкість, етичність, довіра, культура безпеки, інноваційність, аналітичність, виваженість, вибудова причинно-наслідкових зв'язків, розуміння історичного контексту, реверсивність), безпековому мисленню освітян мають бути притаманні такі (ТОП-3) ознаки: адаптивність, довіра і культура безпеки. Водночас, фактично, на їхню думку, притаманні (ТОП-3) проактивність, системність і адаптивність. Тоді як у часі війни мають домінувати адаптивність, етичність і життєстійкість.

Очевидно, можна висунути гіпотезу, що безпекове мислення управлінців з розвиненим лідерським капіталом має низку особливостей, серед яких – надання переваги м'яким навичкам над суто когнітивними. Відповідно, можуть бути встановлені причинно-наслідкові зв'язки між зростанням дефіциту безпеки і розвитком безпекового мислення лідерів з акцентуванням, у тому числі, на питаннях ментального здоров'я. Коли лідери демонструють безпекоорієнтовані підходи до прийняття рішень, це допомагає знижувати рівень стресу та тривожності серед працівників. Впевненість у тому, що керівництво має чіткий план дій на випадок кризових ситуацій, сприяє підвищенню загального ментального здоров'я команди.

Безпекове мислення лідера – це комплексний підхід до управління, який включає передбачення, запобігання та реагування на потенційні загрози й ризики, що можуть вплинути на організацію, її працівників та інтереси. Це мислення спрямоване на забезпечення фізичної, психологічної, економічної та інших видів безпеки, підтримку життєстійкості організації у кризових ситуаціях та створення безпечного середовища, де кожен може відчувати себе захищеним і підтриманим. Отже, безпекове мислення лідера – це критичний аспект ефективного управління, центр уваги якого сфокусований на людиноцентричних способах створення безпечних умов, а не на протидії загрозам чи подоланні їхніх наслідків. Відтак, формоване лідерами соціальне середовище, де поціновується безпека, стає ресурсом зміцнення ментального здоров'я, брак якого у часі війни є драматичним.

Список використаних джерел:

1. Schneier, B. (2008). *Schneier on Security*. J. Wiley. ISBN: 9780470395356
 2. Goldfarb, J. (2022, March 9). 10 Signs of a Poor Security Leader. *Dark Reading*. Retrieved May 15, 2024 <https://www.darkreading.com/cyber-risk/10-signs-of-a-poor-security-leader>.
 3. Padmos, A. (2018). Against mindset. In *Proceedings of the New Security Paradigms Workshop (NSPW '18)* (pp. 1–16).
 4. Schoenmakers, K., Greene, D., Stutterheim, S., Lin, H., & Palmer, M. J. (2023). The security mindset: Characteristics, development, and consequences. *Journal of Cybersecurity*, 9(1), tyad010. <https://doi.org/10.1093/cybsec/tyad010>.
 5. Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18, 211–237.
-



Тарас Василишин

Co-founder & CEO of
Digital agency “Panem”,
студент Key Executive MBA
в Бізнес-школі УКУ
<https://orcid.org/0009-0001-6942-9468>

РОЗВИТОК РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В СЕРВІСНІЙ КОМПАНІЇ ПРИ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКАХ

Тенденції останніх років не створювали сприятливого середовища для ділової активності в українській економіці, адже відбувалося постійне накопичення стресових факторів: від пандемії – до російської агресії. В діловому середовищі повномасштабні військові дії, що розпочалися у лютому 2022 року, спричинили замирання активності бізнесу, появу нових, раніше не існуючих, викликів та загроз на мікро- і макрорівнях. За таких складних економічних та соціальних умов, одразу постають питання здатності як приватних компаній, так і державних інституцій протистояти існуючим ризикам, в короткі терміни відновлюватися та мінімізувати отримані збитки. Логічним наслідком у науковому середовищі є зростання кількості досліджень, пов'язаних з важливістю адаптації бізнесу до змін, зокрема, такого поняття як «резильєнтність».

Аналізуючи визначення сутності поняття «резильєнтність», доцільно виділити два основні підходи до його трактування. З одного боку, під «резильєнтністю» розуміють характеристику системи повертатися до раніше існуючої точки рівноваги; з іншого боку, постійне пристосування до середовища, яке постійно змінюється (Хаустова, Решетняк, 2023, с. 32).

Дослідження резильєнтності у сучасній науковій літературі дозволили виділити три напрями, які розвиваються досить відособлено один від одного:

- 1) підходи до управління персоналом компанії з точки зору виділення сильних сторін працівників;
- 2) пристосування бізнес-моделей до постійних змін;
- 3) напрацювання резильєнтних ланцюжків постачання.

До механізмів бізнес-резильєнтності, з використанням яких можна вирішувати стратегічні та тактичні завдання компанії в частині досягнення операційної, фінансової чи організаційної стійкості діяльності, можна віднести: нові технологічні можливості, знання, інновації, гнучке лідерство.

Нами напрацьовано низку рекомендацій щодо підвищення резильєнтності сервісної компанії:

1) в сучасних умовах, на перший план вийшла необхідність не лише оперативного реагування на події, що відбулися, але й побудови системи, яка дозволить прогнозувати, попереджувати та максимально усувати майбутні «вузькі місця» ще при формуванні та впровадженні нових бізнес-моделей. Тож слід: розробити комплексні сценарії реагування на кризові явища (сценарне планування); проводити перманентну оцінку наявних грошових резервів компанії; здійснити внесок у побудову ефективної дистанційної роботи, що поки не втрачає своєї актуальності; працювати над побудовою стратегій розвитку, які передбачають можливості швидкої диверсифікації й залучення нових джерел доходу;

2) необхідна максимальна адаптивність компанії до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, реорганізація діяльності з найменшими втратами, що досягається завдяки: перепідготовці працівників компанії, з використанням механізмів тренінгів та підвищення кваліфікації; впровадженню нових технологій: хмара, штучний інтелект, інтернет речей тощо; підвищенню умов безпеки під час циркуляції інформації всередині підприємства;

3) покращення комунікаційного процесу дозволить підвищити якість прийняття управлінських рішень завдяки можливості швидкого обміну інформацією та ідеями всередині колективу, що спричиняє до необхідності: налагодження безперебійної співпраці в умовах віддаленої роботи; регулярного обміну інформацією по ланцюжках «керівник – працівники» та «працівники – керівник», з метою покращення якості інформації, що циркулює в середовищі компанії, та усунення можливих конфліктів; проведення регулярних стрес-тестів;

4) необхідна система заходів з підтримки працівників підприємства в кризових умовах: забезпечення даних співробітників та клієнтів від кіберзлочинності; підвищення соціального благополуччя працівників через премії та соціальні пакети; підтримка психологічного здоров'я працівників шляхом посиленої психологічної допомоги тощо; підвищення активності волонтерської діяльності; підтримка ЗСУ;

5) слід пам'ятати, що лише максимізація прибутку не може бути основою бізнесу, тож сервісні компанії повинні бути залученими до підтримки громади й навколишнього світу: підтримувати екологічні проекти свого міста; підвищувати активність у сфері благодійництва.

Компанія, що прагне функціонувати на засадах резильєнтності, при побудові стратегії своєї діяльності має враховувати фактори зміни зовнішнього середовища і важливість взаємозв'язків всередині внутрішньої системи управління. В умовах невизначеності, неперервних змін у зовнішньому середовищі та необхідності управляти такими змінами, сценарне планування вважаємо найбільш доцільним інструментом стратегічного управління, що дозволить, при напрацюванні стратегічних альтернатив та виборі оптимальної стратегії розвитку, мінімізувати ризики, які виникають у суб'єкта господарювання в сучасних умовах. Варто зазначити, що сучасні дослідження в економічній науці підтверджують такі висновки.

У своєму дослідженні, Thomas J. Chermack, Susan A. Lynham та Wendy E. A. Ruona (2001) характеризують підходи до поняття сценарного планування, виділивши з них два базових:

- внутрішній послідовний погляд на те, як може виглядати майбутнє – не прогноз, а лише один із можливих майбутніх варіантів розвитку подій (за Michael Porter);
- інструмент для організації ідей щодо альтернативних майбутніх середовищ, у яких можна приймати певні рішення (за Peter Schwartz).

Paul J. H. Schoemaker (1995) вважає, що для того, аби досягнути мети, сценарне планування має здійснюватися за допомогою кількох послідовних кроків: встановлення сфери використання, визначення ключових зацікавлених сторін, ідентифікації ключових тенденцій, встановлення ключових невизначеностей, побудови початкових тем сценарію, тестування на послідовність і вірогідність, розробки сценаріїв навчання, визначення потреби в подальших дослідженнях, розробки кількісних моделей і переходу до прийняття рішень на основі сценаріїв.

На нашу думку, найефективнішим інструментом побудови ефективної стратегії сталого розвитку компанії є ADKAR-моделювання, яке забезпечує поєднання чіткості процесу управління проектами на етапах усвідомлення, бажання, знань, навичок, підкріплення та простору для членів команди при використанні власних ідей та планів.

На думку експертів компанії ProSci, світового лідера у консалтингу з управління змінами, використання моделі ADKAR надає компанії серйозні переваги:

- 1) зручність використання;
- 2) достовірність і обґрунтованість оцінки;
- 3) достовірність результатів;
- 4) можливість відслідковувати прогрес (*ADKAR Model*, 2018).

ADKAR-модель забезпечує умови для досягнення резильєнтності сервісними компаніями в стратегічній перспективі завдяки:

- простоті використання та практичній спрямованості, а також можливості застосування для оцінки того, чи готове підприємство до змін;

- встановлення бар'єрних точок, що дозволяє своєчасно діагностувати «білі плями» в процесі управління змінами та напрацювати перелік дій, які можна застосувати залежно від ситуації;

- впровадженню простих механізмів позиціонування та оцінки стану справ в конкретний момент часу, та перспектив розвитку компанії на засадах стійкості (наприклад, анкетного опитування);

- забезпеченню високого ступеню розуміння рівня опору змінам з боку працівників компанії, з виокремленням конкретних етапів моделі ADKAR, які, за потреби, можна використовувати при напрацюванні заходів боротьби з такими тенденціями;

- вчасному подоланню фізичних та психологічних бар'єрів впродовж ініціативи змін, що забезпечує розробку ефективної стратегії управління резильєнтністю.

Таким чином, розробка стратегії резильєнтного розвитку сервісних компаній з використанням сценарного (на противагу класичному) планування та ADKAR-моделювання в умовах війни та інших глобальних викликів дозволить: раціоналізувати використання ресурсів, як відповідь на новітні технологічні виклики; зменшити суми витрат на рекламу; урізноманітнити діяльність, орієнтуючись не лише на внутрішні, але і на зовнішні ринки; діагностувати проблеми заздалегідь, ще до їхнього виникнення, та попереджувати з використанням напрацьованих механізмів і рекомендацій; оцінити наслідки прийнятих рішень шляхом порівняння останніх із запланованими показниками в розроблених сценаріях; критично оцінювати тенденції розвитку компанії у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Хаустова В. Є. та Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*, 2023, 7, 30-41.
 2. Chermack T. J., Lynham S. A. and Ruona W. E. A. A Review of Scenario Planning Literature. *Future Research Quarterly*. 2001, 17, 7-31.
 3. Schoemaker P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*. 1995, 36, 25-40.
 4. The ADKAR Model as a Measurement Framework: Applications of ADKAR Research Study. URL: <https://www.stepstoneconsulting.com/wp-content/uploads/2018/11/ADKAR-Research-Measurement.pdf>
-



Lucas Monzani

Ph.D., Assistant Professor
of Organizational Behavior at
Ivey Business School (Western University)
<https://orcid.org/0000-0002-3375-068X>



Andrii Rozhdestvenskyi

Ph.D., Executive Director
of the Center for Leadership of UCU,
Lecturer at the UCU Business School,
Business Consultant
<https://orcid.org/0000-0003-2630-0661>



Ana Ruiz Pardo

Postdoctoral Associate
with Ivey Business School
at Western University
<https://orcid.org/0000-0003-3652-0254>



Taras Oleksyn

Manager of Research Projects
at the Center for Leadership of UCU
<https://orcid.org/0009-0009-8241-9326>



BAD BARRELS TURN GOOD APPLES BAD, BAD APPLES RUIN THE BARREL, BUT WHAT ROLE DO GOOD FARMERS PLAY? AN ONLINE EXPERIMENT

“Corruption” is a term that resonates strongly with the Ukrainian public – and let’s be frank, the global community as well. It is prevalent in politics, business, and the resolution of many everyday issues, and can be found in virtually every country (Castro et al., 2020). However, depending on its scale, corruption can have negligible or severe impacts on economic growth and the population’s well-being in each region.

As evidenced by the annual reports of *Transparency International*, Ukraine remains one of the countries where corruption is a critically serious factor in economic and political life (Transparency International, 2024). In the context of the full-scale Russian invasion, the fight against corruption has become a matter of societal civilizational choice and the effectiveness of resistance against the aggressor. Consequently, it has become a matter of the country’s survival. Therefore, in the research conducted in collaboration between the *Center for Leadership of UCU* and the *Ian O. Ihnatowycz Institute for Leadership, Ivey Business School*, we aim to address the question of the nature of corruption and its defense on the norms of a particular society. We also seek to determine whether the development of personal Virtues among managers can minimize these risks for businesses, the communal sphere, and government bodies.

If we turn to the definition of the term “corruption”, the most authoritative English-language encyclopedia, *Britannica*, offers the following explanation: “*Corruption is improper and usually unlawful conduct intended to secure a benefit for oneself or another. Its forms include bribery, extortion, and the misuse of inside information. It exists where there is community indifference or a lack of enforcement policies. In societies with a culture of ritualized gift-giving, the line between acceptable and unacceptable gifts is often hard to draw*” (Encyclopedia Britannica, n.d.). Similarly, the well-known *Oxford Dictionary* describes this phenomenon from multiple perspectives: “*Dishonest or illegal behavior, especially of people in authority*”, and “*The act or effect of making someone change from moral to immoral standards of behavior*” (Oxford Learner’s Dictionaries, n.d.). Castro et al. (2020), distinguishes between corporate corruption and institutional corruption, on the premise that corruption in government organizations looks very different from private corporate corruption. Whereas there is abundant research exploring these two types of corruption, these authors make the case that few academic studies explored the intersecting space between public and private corruption. Our study aims to bring new insights on what drives people to engage in corruption, by making unethical choices such as bribing or mis-allocating resources for personal gain.

Therefore, the key aspect, according to the authors of these academic sources, is the moral component of corruption risks. This point is intriguing in the context of the Character-based leadership, which was developed by researchers at the *Ian O. Ihnatowycz Institute for Leadership, Ivey Business School*, and with which both of our institutions are working (Crossan et al., 2017). Thus, we decided to investigate how the level of development of various character dimensions predicts the likelihood of making corrupt decisions by their bearers. Most importantly, can the education of a new type of leader mitigate corruption risks for the companies and the industries in which they operate?

What drives people to make unethical choices?

According to several studies, the primary drivers of corruption are organizational factors (such as the characteristics of corporate culture, the toxicity of the environment, or access to material resources), as well as the individual traits of the actors involved (Kish-Gephart et al., 2010; Castro et al., 2013; Jones, 1991), as well as the “moral intensity” of the situation in which a choice is made.

In our study, we experimentally manipulated the moral intensity of a situation, to create four conditions. More precisely, we can define the work environment using a graph with two parameters: Type of Rules and Level of the Risk of “Loss of Life” (aspects of the moral intensity of a situation). This results in four main types of such environments: “Opaque Rules + Low Risk of ‘Loss of Life’”, “Opaque Rules + High Risk of ‘Loss of Life’”, “Transparent Rules + Low Risk of ‘Loss of Life’”, and “Transparent Rules + High Risk of ‘Loss of Life’”. By randomly assigning participants to one of these four experimental conditions, we can study the role of character-based leadership in different types of situations. Using this coordinate system as the basis for our online research, we decided to test how a certain level of development of the 11 Virtues in our Leadership Character Model can influence the likelihood of corrupt behavior among managers and their employees.

To implement our plan, in 2021, before the full-scale Russian invasion in Ukraine, we selected 107 respondents (37 women and 70 men) from the Ukrainian business environment. They were able to complete a three-stage online survey. In the first part (coded as “Drivers”), which took approximately 10 minutes, respondents described the conditions in which they work (Workplace Norms, Managerial Ethical Perspectives, Job Satisfaction and Work Engagement) and created a character profile of their immediate supervisor by answering multiple-choice questions. The idea behind this was to see if senior leaders or supervisors can influence their managers’ decision, even when they are not present, which has been termed “character contagion” by Ivey scholars. The second part (“Choices”) lasted, on average, 15 minutes and involved the respondents making the most acceptable choice for themselves in a simulation where dishonest decisions could facilitate victory over an imaginary opponent. The final part (“Consequences”) summarized the role-playing game, highlighting the potential consequences of the respondents’ choices, ranging from rewards to the loss of their jobs, reputation, and lifestyle. The survey concluded with the collection of participants’ demographic data.

Based on the survey results, the level of development of each of the 11 Virtues in the immediate supervisors of our respondents was systematized and averaged using a 5-point scale:

- Judgment – 3 points;
- Transcendence – 3 points;
- Drive – 3.8 points;
- Collaboration – 4.8 points;
- Humanity – 3.4 points;
- Humility – 3 points;
- Integrity – 3.2 points;
- Temperance – 3.4 points;
- Justice – 3.4 points;
- Accountability – 3.25 points;
- Courage – 3.4 points.

Based on the assumption that character-based leadership can influence both the decisions of the leaders and the moral profile and actions of their direct subordinates (i.e., our respondents), we

decided to investigate how the level of development of each of the Virtues affected the likelihood of employees making dishonest choices (Crossan et al., 2022).

In short, the background story involved a public bid competition in which two fictitious companies made a bid to repair a bridge in the northern part of Kyiv. To model corruption risks in the second stage of the experiment, we used a “payoff table” from Köbis et al. (2015). According to him, in conditions of absolute honesty and rationality, the simulation would inevitably lead to a draw (also known as “Nash Equilibrium”). Köbis et al. (2015) argue that corruption emerges as a way of breaking such draw. So, like in that study, we allowed participants to play against a computer algorithm, whose actions were always known to the respondents, they were absolutely honest and were based on a rational approach. However, unlike the study by Köbis et al. (2015), at the beginning of the game, we warned participants that a tie would result in an automatic win for them, so engaging in corruption was not necessary. Thus, we did not “push” the participants towards making a dishonest choice. The outcome depended solely on their moral choice.

What were the results of our study?

1. Environment with Low Risk of “Loss of Life” for employees created a setting that remained resistant to corruption under any social (corporate) norms: from *Opaque* (where they are slightly higher) to *Explicit*, where they balance near zero. However, with a High Risk of “Loss of Life”, this trend changes sharply. While under *Opaque Social Norms*, it remains relatively low, under *Explicit Social Norms*, it reaches of nearby 70%.

2. In the interaction between Virtues such as *Integrity* and *Humanity* in the direct supervisors of our participants, it was found that leaders with poorly expressed *Integrity* created a work environment where corruption risks remained low at minimal *Humanity* levels. However, as this Virtue increased, leading to more friendly relationships with subordinates, the team members’ willingness to engage in unethical actions increased sharply. If the leaders had well-developed *Integrity*, such negative influence would not observe. At any level of *Humanity*, the risk of corruption remained minimal.

3. The correlation between *Integrity* and *Temperance* was more straightforward. Low scores in both Virtues led to a work environment with almost guaranteed corrupt actions by participants. As *Temperance* increased, this risk gradually decreased but did not disappear entirely. Conversely, if *Integrity* had high scores, no level of *Temperance* created a corrupt environment.

4. A particularly notable relationship was observed between the Virtues of *Justice* and *Collaboration*. Low *Collaboration* levels of leaders combined with poorly expressed *Justice* created conditions where corrupt behavior was almost excluded. Conversely, it increased sharply with higher *Justice* levels. High *Collaboration* exhibited a mirrored trend: with low *Justice*, there was a risk of forming something akin to an organized criminal group with very high levels of corrupt actions. However, gradually increasing *Justice* significantly reduced this trend, bringing the likelihood of criminal activity to zero.

What conclusions can be drawn from our data?

First, we found that the alignment between Organizational Culture, Leadership Character, and Stereotypes prevents unethical choices by subordinates. Second, having clear workplace norms (e.g., culture, policies) provides a certain “moral template” for employees, allowing them to act more transparently in new or uncertain situations requiring ethical choices. Third, it was established that

the Virtues that a Leader espouses and develops are gradually adopted by their subordinates, directly influencing the level of corruption risks among team members in situations requiring ethical choices. Finally, this research is not only novel but also relevant to a world that has changed after *COVID-19* and the full-scale Russo-Ukrainian war. Entire industries have moved to remote or hybrid work formats, where direct supervision by leaders over subordinates is no longer possible. Therefore, only by forming a team that shares common values and develops their Virtues can the described risks be effectively minimized.

References

1. Castro, A., Phillips, N., & Ansari, S. (2020). Corporate corruption: A review and agenda for future research. <https://doi.org/10.17863/CAM.54033>.
2. Transparency International. (2024). Corruption perceptions index. https://www.transparency.org/en/cpi/2023?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwvIWzBhAIEiwAHHWgveex6JDRpZ8XMhJassv9AXcfCxPHxrsg7q1lrYsh_8p5FllCproP7xoC5pYQAvD_BwE.
3. Britannica, T. Editors of Encyclopaedia. (2024, March 4). Corruption. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/corruption-law>
4. Oxford Learner's Dictionaries. (n.d.). Corruption noun – Definition, pictures, pronunciation, and usage notes. https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/corruption
5. Crossan, M., Seijts, G., & Gandz, J. (2015). Developing leadership character. Ivey Business School.
6. Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1–31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>.
7. Castro, P. d. O., Farjallah, A., Petit, E., & Jalby, W. (2013). Adaptive sampling for performance characterization of application kernels. *Concurrency and Computation: Practice and Experience*.
8. Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *The Academy of Management Review*, 16(2), 366–395. <https://doi.org/10.2307/258867>.
9. Crossan, M., Byrne, A., Seijts, G. H., Reno, M., Monzani, L., & Gandz, J. (2017). Toward a Framework of Leader Character in Organizations. *Journal of Management Studies*, 54(7), 986–1018. <https://doi.org/10.1111/joms.12254>
10. Crossan, M. M., Nguyen, B., Sturm, R. E., & Vera, D. (2022). Organizational learning through character-based judgment. *Management Learning*, 54(3), 135050762211009.
11. Köbis, N. C., van Prooijen, J.-W., Righetti, F., & Van Lange, P. A. M. (2015). “Who doesn't?” – The impact of descriptive norms on corruption. *PLoS ONE*, 10(6), e0131830. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0131830>.



Seemantini Pathak

Ph.D., Associate Professor of Strategy and the Ihnatowycz Family Foundation Chair in Leadership, Ivey Business School (Western University)

<https://orcid.org/0000-0003-4225-1724>



Sana Chiu

Ph.D., Assistant Professor at C. T. Bauer College of Business (University of Houston), Strategic Leadership and Corporate Sustainability Strategy Researcher and Educator

<https://orcid.org/0000-0001-8714-0003>



Azadeh Sabz

Ph.D., Assistant Professor of Management/Strategy at College of Business, Missouri State University

<https://orcid.org/0009-0006-4325-3202>



TRANSIENT EXECUTIVE JOB DEMANDS AND CORPORATE SOCIAL IRRESPONSIBILITY: AN INVESTIGATION OF CORPORATE DIVESTITURE SETTING

Abstract

Our research examines how transient executive job demands (EJDs) impact a firm's corporate social irresponsibility (CSI) and how this relationship is moderated by a CEO's job and personal resources. We identify the level of corporate divestiture activity as a critical source of urgent, time-bound EJDs for CEOs, and draw upon job demands-resources (JD-R) theory to analyze several moderating factors that shape the relationship between corporate divestitures and CSI. Using 5,860

firm-year observations from 2001 to 2016, our findings suggest that corporate divestiture activity increases CSI, but this relationship is moderated by CEOs' job resources in the work context (such as whether they are recruited from inside or outside the firm and the level of activist shareholder ownership), and by their personal resources (such as their gender and motivational attributes). Through integrating micro JD-R theory in the upper echelons setting, our study extends our understanding of how top managers' job and personal resources may help mitigate the negative impact of transient EJDs on firm outcomes associated with CSI during critical corporate change events. This research also offers new insights into how transient EJDs may serve as an antecedent of CSI, while explaining the consequences (i.e., CSI) of corporate divestitures beyond their financial outcomes.

Keywords: corporate social irresponsibility, divestitures, executive job demands, Chief Executive Officer (CEO), portfolio restructuring, job demands-resources theory.



Gerard Seijts

Ph.D., Professor of Organizational Behavior at Ivey Business School (Western University)
<https://orcid.org/0000-0003-2448-0646>

THE EFFECT OF CHARACTER ON STRESS COPING RESPONSES THROUGH MOTIVATION TO LEAD

The competency-based perspective toward leadership remains a dominant force in the discipline of organizational behavior. Competencies alone, however, are insufficient for leadership in achieving sustainable excellence. Character has emerged as an indispensable component of leadership. However, there remain theoretical and practical questions about the relevance of character in organizational behavior and its overlap with other individual difference variables such as personality traits and psychological capital or PsyCap.

The purpose of our study is threefold. First, we examine the relationship between character and stress coping responses. We used police officers as participants because studies have shown that post-traumatic stress disorder in police populations represents a significant health concern (Horswill et al., 2021). Hence, the question as to whether officers are willing to take up a leadership role and engage in effective leadership behaviors in a high stress environment – and the role that character plays – is a salient one. Second, we explored motivation to lead or MTL as a potential mediator of the relationship between character and stress coping responses. Third, we included two variables in our research design that are considered similar to character. There are fundamental differences between character, PsyCap, and personality traits which justify the treatment of them as distinct constructs.

Character

Many scholars examining the origin, antecedents, and consequences of character anchor their discussion of character in virtue ethics. The science and practice of virtue ethics seeks to guide and promote the habitual display of positive behaviors that enable human flourishing. Crossan et al. (2017) extended the foundational research on virtue ethics by Peterson and Seligman (2004) to organizational settings. Their research led to the identification of 11 dimensions of character and 62 supportive behaviors, or character elements, that are widely considered by leaders to be exemplars of virtuous leadership. We link character to stress coping responses through MTL.

Motivation to Lead

Chan and Drasgow (2001) formulated MTL as a 3-dimensional construct. The affective-identity dimension represents an intrinsic enjoyment of opportunities to lead and is characterized by

a tendency to take charge and view oneself as a leader. The social-normative dimension reflects a willingness to lead out of a sense of obligation, honor, or duty. Lastly, the non-calculative dimension reflects a willingness to lead without regard to the personal costs and benefits of leading; hence, the less calculating individuals are about leading, the more they are inclined to embrace the leadership role.

We posit that MTL is fed by character. For example, those individuals with deep reservoirs of courage (e.g., showing an unrelenting determination, confidence, and perseverance in confronting difficult situations) can be expected to have high affective-identity MTL. Further, individuals who can activate the behaviors associated humanity (e.g., demonstrating genuine concern and care for others) are likely to display a sense of duty to serve and fulfill the obligations associated with the role of leadership that is characteristic of social-normative MTL.

Character, Motivation to Lead, and Coping

The degree to which a stressful event results in distress or negative outcomes is related to the coping responses individuals use in addressing adverse personal, social, and environmental situations. Long (1990) identified 3 categories of coping: avoidance (e.g., behavioral disengagement, or self-blame); problem re-appraisal or appropriate re-assessment of the experience (e.g., stressful events are re-construed as benign, or valuable); and active problem-solving (e.g., engaging in problem-solving and planning, or exercising self-care hobbies).

Seijts et al. (2022) argued that character is a personal resource that contributes to beliefs of personal mastery and helps individuals deal more effectively with stressful events. We expected that individuals who are better able to activate the positive thoughts, feelings, and behaviors associated with character elements such as self-control, confidence, resilience, gratitude, open-mindedness, and reflection are more capable to handle unforeseen events and actively deal with the circumstances they face.

Further, we expected that MTL has a direct effect on how individuals cope with stressful situations. MTL is a predictor of a range of positive leadership behaviors and leadership effectiveness (Badura et al., 2020). This implies that individuals with high MTL are more likely to invest time and energy to fulfil the demands associated with leadership, and to sustain efforts under stressful conditions. Individuals with higher affective-identity MTL tend to have more positive emotions, are more confident in their abilities, and may even welcome the challenges associated with stressful situations because these challenges strengthen their self-identity as a leader. Similarly, individuals with higher social-normative MTL are likely to have a stronger sense of duty and higher purpose associated with their role, which can help them overcome personal discomforts and stressors encountered in their professional lives. Finally, the willingness to take risks and incur costs associated with non-calculative MTL implies an inclination for an approach-oriented coping strategy: to accept the stressor, to understand its underlying causes, and to actively find a solution to the stressor. We expected that MTL is positively associated with problem-solving and problem re-appraisal; and negatively associated with avoidance. Further, we expected that character increases MTL which, in turn, facilitates active problem-solving and problem re-appraisal; and decreases avoidance.

Finally, we address the issue of construct proliferation and aim to show that character is separate from related constructs such as personality traits and PsyCap.

Method

Sample and Procedure

The participants were recruited from a police college. The officers received an email from the senior leadership inviting them to participate in a survey framed around character and well-being. The survey contained validated measures of character, MTL, coping responses, PsyCap, and personality traits.

Analytical Approach

We conducted reliability and confirmatory factor analyses on our measures to address convergent and discriminant validity. We constructed structural equation models to test our hypotheses.

Results and Discussion

Character had a positive effect on MTL and suggests that character is a foundational personal resource that supports motivation. The results also indicated a direct positive effect of character on active problem solving. Further, our findings showed a direct and indirect positive effect of character on problem re-appraisal through MTL as well as a direct and indirect negative effect of character on avoidance. The direct effect of character on active problem solving remained after including personality traits and PsyCap in our model.

Our results add to the understanding of the construct of character: its impact on individually and organizationally relevant variables such as MTL and stress coping responses. A continued programmatic research approach to develop a better understanding of the correlates and consequences of character is warranted because a more robust understanding of character may help scholars and practitioners raise awareness of the importance of the construct, ensure it is brought to the forefront of leadership development, and initiate evidence-based practices to unlock sustained excellence in individuals and organizations through the exercise of effective leadership.

The results also indicate that it is essential for organizations to fully appreciate the importance of character for effective functioning and, therefore, to develop the various character dimensions in individuals to help them address adverse personal and professional situations in a positive fashion. The results that we obtained have implications in particular for professions with heightened risk of stress and mental health problems. Mental health in the workplace has become a major concern due to the costs of anxiety, burnout, and depression. Organizations should therefore invest in training and developmental opportunities to strengthen the dimensions of character that are seen as lacking in individuals or needing further development.

References

1. Badura, K.L., Grijalva, E., Galvin, B.M., Owens, B.P., & Joseph, D.L. (2020). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology, 105*(4), 331.
2. Chan, K.Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 481-498.
3. Crossan, M., Byrne, A., Seijts, G., Reno, M., Monzani, L., & Gandz, J. (2017). Toward a framework of leader character in organizations. *Journal of Management Studies, 54*(7), 986–1018.
4. Horswill, S.C., Jones, N.A., & Carleton, R.N. (2021). Psychosocial factors associated with Canadian police officers' susceptibility to posttraumatic stress and growth. *Canadian Journal of Behavioural Science, 53*(3), 285–295.
5. Long, B.C. (1990). Relation between coping strategies, sex-typed traits, and environmental characteristics: A comparison of male and female managers. *Journal of Counseling Psychology, 37*(2), 185.
6. Peterson, C., & Seligman, M.E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC: American Psychological Association.
7. Seijts, G.H., Monzani, L., Woodley, H.J., & Mohan, G. (2022). The effects of character on the perceived stressfulness of life events and subjective well-being of undergraduate business students. *Journal of Management Education, 46*(1), 106-139.

Подяки

Ми висловлюємо щирю вдячність за всебічну підтримку у проведенні самої міжнародної наукової конференції “Well-Being Leadership Conference”, а також видання збірника її матеріалів, який Ви тримаєте у руках, родині Ігоря Ігнатовича та Марти Вітер.

Окрема ж наша подяка лине до партнерів конференції: Іан О. Ігнатowycz Institute for Leadership, Ivey Business School (Канада), Бізнес-школи УКУ, Інституту психічного здоров'я УКУ, «Студії Друку» та Видавництва УКУ. Без тієї енергії, яку ви вклали у спільний проєкт, він би ніколи не набув притаманних йому рис!

WELL-BEING
LEADERSHIP
CONFERENCE
2024

*Рекомендовано до друку
Вченою радою Факультету суспільних наук
ЗВО «Український католицький університет»,
протокол № 14 від 17 липня 2024 р.*