

О. А. Тестоедов, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів
<https://orcid.org/0009-0007-1808-5275>

МОТИВАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ПЕРІОД ВІЙНИ: РОЛЬ РОЗПОДІЛЕНОГО ЛІДЕРСТВА.

У статті обґрунтовується, що в умовах триваючої повномасштабної війни, викликаній агресією російської федерації мотивація державних службовців перетворюється на системний чинник безперервності публічного управління та інституційної стійкості. Традиційні інструменти стимулювання, розраховані на відносну стабільність, виявляються недостатніми за одночасної дії безпекових, інфраструктурних, кадрових і психологічних загроз, що підвищує значущість управлінських моделей, здатних мобілізувати колективний інтелект організації. Метою дослідження є теоретичне уточнення взаємозв'язку між розподіленим лідерством (Distributed Leadership, DL) та мотивацією публічної служби (Public Service Motivation, PSM) у воєнному контексті України, а також визначення умов, за яких DL підсилює залученість і результативність персоналу. Методологічну основу становить синтез підходів мережевого врядування, теорії публічної цінності та сучасних моделей лідерства і мотивації; застосовано аналітичне узагальнення результатів релевантних емпіричних досліджень. Показано рекурсивний характер зв'язку DL–PSM: розподілені практики координації створюють середовище для реалізації PSM через уповноваження, суб'єктність і спільну відповідальність, водночас високий рівень PSM є передумовою прийняття «додаткових» координаційних ролей. Визначено граничні умови ефективності DL, ясність цілей, ресурсна підтримка та підзвітність; за їх дефіциту зростають ризики рольового перевантаження, вигорання і псевдорозподілу (*laissez-faire*). Обґрунтовано, що людиноцентрична цифрова трансформація HRM може виступати інфраструктурою підтримки DL і PSM (координація, навчання, психологічна допомога, прозорість процедур). Практичне значення результатів полягає у формуванні орієнтирів для дизайну управлінських і кадрових рішень у публічному секторі в умовах війни та відновлення.

Ключові слова: мотивація публічної служби (PSM), розподілене лідерство, врядування в умовах війни, інституційна стійкість, мережеве врядування, професійне вигорання, людиноцентрична цифрова трансформація HRM.

O. A. Testoyedov. Public servants' motivation in wartime: the role of distributed leadership

This article argues that, under conditions of a prolonged full-scale war, public servants' motivation becomes a systemic determinant of governmental continuity and institutional resilience rather than a purely "internal" HR concern. Conventional incentive tools designed for relative stability are insufficient when public organizations face simultaneous security, infrastructure, staffing, and psychological pressures. The study therefore examines distributed leadership (DL) as an adaptive governance mechanism capable of sustaining engagement and performance when hierarchical command chains are overloaded, disrupted, or temporarily constrained. Drawing on scholarship on network governance and public value, and integrating contemporary approaches to leadership-as-practice, the article conceptualizes DL as an emergent, relational phenomenon "stretched" across multiple actors, roles, and situational contexts. The central analytical proposition is a recursive relationship between DL and public service motivation (PSM): (1) distributed leadership practices can create institutional and psychological conditions for PSM realization by expanding participation, strengthening empowerment, and increasing shared responsibility; (2) high PSM, in turn, functions as a prerequisite for DL viability by fostering willingness to assume additional coordination roles, invest effort in collective problem solving, and maintain trust-based cooperation under uncertainty. At the same time, DL is treated as a conditional model rather than a universal remedy. The article identifies key boundary conditions—goal clarity, accountability architecture, and resource support (time, managerial coaching, digital coordination tools)—that determine whether DL enhances motivation or triggers negative dynamics. In the absence of these conditions, risks escalate: role overload, burnout, cynicism, and pseudo-distribution that resembles *laissez-faire* leadership. Finally, the paper highlights the importance of human-centered digital HRM transformation as a supportive infrastructure for DL and PSM, enabling continuity of coordination, learning, psychological support, and transparent procedures during wartime. The findings contribute to the design of resilient people-management and leadership arrangements for public institutions operating in extreme uncertainty and extended crisis.

Key words: public service motivation (PSM), distributed leadership, wartime governance, institutional resilience, network governance, burnout, human-centered digital HRM.

Постановка проблеми. У контексті триваючої повномасштабної збройної агресії російської федерації забезпечення належного рівня мотивації державних службовців набуває статусу критичного чинника безперервності державного управління та інституційної стійкості. Звичні інструменти стимулювання, сформовані для умов відносної стабільності, виявляються недостатніми в ситуації тривалих багатовимірних загроз (безпекових, інфраструктурних, кадрових, психологічних), що актуалізує потребу в перегляді мотиваційних підходів у публічній службі. Дефіцит



мотивації та організаційної підтримки посадових осіб може перетворюватися на системне обмеження, яке знижує здатність державних органів, органів місцевого самоврядування та пов'язаних із ними інституцій громадянського суспільства реалізувати наявний потенціал, забезпечувати якість публічних послуг і підтримувати керованість системи публічного управління у кризовий період. За таких умов особливої наукової та практичної значущості набуває аналіз розподіленого лідерства як управлінського механізму, здатного впливати на мотивацію, залученість і результативність публічних службовців в умовах війни. Актуальність проблематики зумовлена тим, що значна частина персоналу публічного сектору вимушена виконувати службові функції в ситуації руйнування інфраструктури, обмеженого доступу до ресурсів і під постійними ризиками для життя та здоров'я як самих працівників, так і членів їхніх родин. Відповідно, зростає потреба у формуванні гнучких систем управління, у яких лідерські функції (координація, ухвалення рішень, підтримка командної взаємодії) розподіляються між різними рівнями та акторами організації задля прискорення адаптації та збереження операційної спроможності.

У цьому сенсі розподілене лідерство постає не лише бажаною управлінською моделлю, а й інструментом забезпечення людиноцентричності публічного управління в кризовий період. Його потенціал полягає у більш раціональному розподілі відповідальності та повноважень, зниженні надмірної залежності від вертикалі, посиленні автономії виконавців і підвищенні суб'єктності працівників. Це є особливо важливим тоді, коли традиційні ієрархічні контури можуть бути дезінтегровані, перевантажені або тимчасово паралізовані зовнішніми обставинами. Водночас, ефективність такого підходу визначається якістю організаційного дизайну: чіткістю ролей, узгодженістю цілей, наявністю ресурсів і підтримки, а також довірою як базовою умовою продуктивної горизонтальної взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Класичні підвалини дослідження публічної служби формуються в межах веберівської традиції, де бюрократія розглядається як раціонально-правовий порядок із формалізованими ролями, ієрархією та процедурною легітимністю [1]. У пізніших хвилях реформ акцент зміщується від «адміністрування» до «управління», а згодом – до «врядування» (governance), де результативність, мережеві взаємодії та багаторівневі коаліції стають невід'ємною частиною вироблення публічної цінності [2; 3]. Відповідно, сучасні підходи до публічного менеджменту підкреслюють, що складні суспільні проблеми потребують не лише вертикальної координації, а й горизонтальної взаємодії, у т. ч. через моделі спільного врядування [4], що логічно відкриває простір для лідерства як розподіленої практики, а не виключно як функції формальної посади. У цьому контексті концепт розподіленого лідерства (distributed leadership, DL) набуває значення як аналітична рамка для опису того, як лідерський вплив «розтікається» мережею ролей і взаємодій. П. Гронн запропонував розглядати DL як одиницю аналізу, наголошуючи на колективній природі лідерства та «конфігураціях» практик у часі [5]. Д. Спіллейн із колегами розвинув «розподілену перспективу» як теорію практики лідерства, де ключовими є взаємодії «лідери–послідовники–ситуація», а не лише індивідуальні риси керівника [6–8]. Оглядова література систематизує DL як «парасольковий» концепт, що перетинається з shared/collective/collaborative leadership, але потребує чіткості щодо рівня аналізу, механізмів і контексту застосування [9]. Для публічного адміністрування важливим є місток між студіями лідерства та публічним лідерством, С. Оспіна підкреслює, що колективне лідерство має пояснюватися через контекст і публічну місію, а не лише через командну динаміку [10]. Прикладні дослідження демонструють різні форми DL у реальних публічних сервісах, підкреслюючи варіативність дизайну та результатів залежно від організаційного середовища [11].

Література про зв'язок DL і мотивації публічних службовців дедалі частіше рухається від опису «позитивних ефектів» до пояснення механізмів і граничних умов. Поширеним каналом впливу DL на мотивацію є психологічне уповноваження та рольова ідентичність, DL може стимулювати «виникнення індивідуального лідерства» через прийняття відповідних ролей і самосприйняття [12], а довіра лідера та психологічне уповноваження посилюють результативність праці [13]. У цьому місці DL стикується з класичною психометрією Г. Спрайтцера [14]. Водночас сучасні дослідження суміжних моделей демонструють «зворотній бік», ефекти можуть бути позитивними для резильєнтності та результативності, але за певних умов переходять у зону ризику [15]. Для пояснення таких ризиків залучаються теорії мотивації цілей і організаційної поведінки, ясність цілей і коректне цілепокладання є необхідними передумовами того, щоб додаткові координаційні зусилля сприймалися як значущі, а не як «ритуальні дії заради самих дій». Крім того, для публічного сектору критичними є підзвітність і відповідальність, розподілене лідерство потребує чіткого контуру, інакше виникає розмивання відповідальності та падіння довіри. На «темному боці» DL фіксуються ризики псевдорозподілу лідерства, який емпірично пов'язаний із негативними наслідками для працівників [16], а також ризики гендерованого перерозподілу «невидимої» роботи, що має наслідки для мотивації та добробуту [17].

Метою статті є теоретичне обґрунтування та прикладний аналіз мотивації державних службовців і місця розподіленого лідерства в умовах воєнного часу. Встановити, що цифрова трансформація має бути людиноцентричною: технологічні рішення повинні посилювати здатність працівників виконувати публічну місію, а не витіснити «людський елемент» публічного управління. У цьому контексті зростає значущість розвитку критичного мислення, емоційного інтелекту та стресостійкості як у керівників, так і у співробітників, а також потреба в надійних HR-механізмах, які забезпечують підтримку, навчання та справедливі правила взаємодії.

Виклад основного матеріалу. Тривалий час управлінська теорія відтворювала наратив «героїчного» (персоналістського) лідерства, відповідно до якого організаційний успіх трактувався як похідний від якостей і рішень керівника і виключно завдячував йому. Утім, у мережевих та міжорганізаційних конфігураціях такий підхід стикається принаймні з двома концептуальними обмеженнями. По-перше, він помилково локалізує лідерство в посаді, тоді як у реальних практиках істотна частина лідерських функцій здійснюється поза формальною ієрархією – через професійні спільноти, міжвідомчі групи, неформальні коаліції, експертні хаби та тимчасові проектні команди [15]. По-друге, «героїчний» підхід переважно аналізує лідерство як набір ролей («що робить керівник»), недооцінюючи лідерство як процес і сукупність практик («як здійснюється вплив і координація в повсякденній взаємодії») [18]. Саме тому сучасні підходи дедалі частіше трактують лідерство як емерджентну властивість взаємодії – феномен, який виникає «між» акторами та відтворюється через їхні узгоджені (або конфліктні) дії, а не належить одному суб'єктові.

У публічному секторі ці аргументи посилюються феноменом «світу розподіленої влади»: жоден актор зазвичай не контролює повністю ні проблему, ні ресурси для її розв'язання, а легітимність рішень вимагає узгодження позицій між політичними мандатами, професійними стандартами та суспільними очікуваннями. За таких умов інструменти командно-контрольного управління не зникають, однак стають недостатніми: вони потребують доповнення інтегративним та коаліційним лідерством, здатним конструювати спільний порядок денний, проектувати процедури участі та підтримувати довіру на довгих горизонтах політики [19]. Відповідно, у сучасному науковому словнику закріплюються концепти розподіленого (distributed), спільного (shared), колективного (collective), інтегративного та системного лідерства, спільним знаменником яких є відмова від ототожнення лідерства з позицією в ієрархії та перехід до розуміння лідерства як соціального механізму координації [18].

- У прикладному вимірі такий механізм доцільно описувати через базові функції лідерської взаємодії в мережах:
- формування спільного смислу (інтерпретації) проблеми та критеріїв успіху;
 - координація взаємодій і зниження транзакційних витрат співпраці;
 - мобілізація ресурсів і узгодження внесків учасників;
 - підтримка норм доброчесності, підзвітності та відповідальності в умовах розподілених повноважень.

Аналітика лідерства в публічному управлінні потребує обов'язкового врахування інституційного контексту, який принципово відрізняє публічне управління від корпоративного менеджменту. Дж. Кірлін у концепції «великих питань» публічного адміністрування підкреслює, що уряд у демократії не може бути редукований до «сервісної організації»: він одночасно конституює політичну спільноту, забезпечує інструменти колективної дії та підтримує рамки легітимності й підзвітності [20]. У цьому сенсі публічне лідерство є не лише управлінням ресурсами, а й управлінням цінностями та конфліктами між ними: ефективність конкурує зі справедливістю, швидкість – із процедурними гарантіями, безпека – з правами людини, а інноваційність – із вимогами прозорості та контролю. Тому публічна діяльність структурно тяжіє до створення публічної цінності, а не лише до оптимізації витрат чи максимізації короткострокових показників.

Окреслюючи «великі питання», Кірлін фактично задає нормативну рамку, у межах якої лідерство має відповідати щонайменше трьом логікам:

- демократичній підзвітності (кому і за що підзвітні інструменти колективної дії та виконавча дискреція);
- узгодженню функціональної та територіальної раціональності (секторальна спеціалізація проти потреб громад і локального контексту);
- розвитку громадянської інфраструктури (умови для самоорганізації, участі, партнерств і довіри) [20].

Показово, що сучасні підходи до врядування дедалі частіше інтерпретують менеджмент у публічному секторі як різновид «урядування» через відносини та інституційний дизайн взаємодії: «керувати» означає не лише адмініструвати процедури, а й проектувати правила гри, що уможливають колективну дію без втрати легітимності [3]. Водночас дискусія про переносимість управлінських практик приватного сектору до державного управління залишається методологічно актуальною. З одного боку, обидва сектори використовують споріднені інструменти стратегування, HRM і проектного менеджменту; з іншого – вони відрізняються логіками легітимації, структурою підзвітності та природою цілей, що обмежує «механічне» запозичення практик [2]. Поширена теза про нижчу автономію публічних менеджерів через жорстке регулювання і «red tape» є частково коректною, однак потребує уточнення. По-перше, формалізація в публічному секторі не є суто дисфункцією: вона часто виконує роль процедурної гарантії рівності доступу, правової визначеності та запобігання зловживанням, що узгоджується з веберівською логікою раціонально-правового порядку [1]. По-друге, емпіричні дані показують, що сприйняття «red tape» може істотно варіювати залежно від організаційного дизайну, управлінської культури та мотиваційних профілів персоналу, зокрема PSM. Крім того, автономія може бути відносно вищою у вимірі професійної дискреції (зміст і методи роботи), наприклад у сферах, де якість рішень залежить від експертного судження, тоді як публічна підзвітність формує жорсткіші рамки щодо процедур і прозорості.

У цілому публічні лідери системно працюють в умовах вищої контекстуальної невизначеності та множинності стейкхолдерів, де «успішність» не редукується до фінансового результату, а визначається конкуренцією критеріїв і політичною прийнятністю рішень. За таких умов формальна влада і чіткість мандату можуть розширювати

можливості застосування різних управлінських механізмів та процедур, тоді як дефіцит повноважень звужує можливість адаптації та стимулює обережні, рутинізовані дії. У цьому контексті концептуально важливою є теорія мотивації публічної служби (PSM), яка пояснює готовність діяти в інтересах суспільства навіть за відсутності еквівалентних приватних вигод і, відповідно, є ключовою змінною для аналізу результативності й стійкості публічних організацій.

У публічному управлінні більш органічно проявляються стилі лідерства, зорієнтовані на участь, побудову згоди та інклюзивність процесу, насамперед у контексті мережевого врядування, де управлінський результат значною мірою є функцією якості взаємодії, узгодження та довіри між акторами, а не суми індивідуальних команд формального керівника. У практичному вимірі це означає, що «ефективне лідерство» в публічному секторі дедалі частіше операціоналізується як здатність:

- 1) артикулювати проблему у спосіб, прийнятний для ключових коаліцій і професійних спільнот;
- 2) створювати майданчики узгодження рішень і розподіляти спільну відповідальність;
- 3) утримувати баланс між процедурною підзвітністю та адаптивністю;
- 4) продукувати публічну цінність через комбінацію легітимності, операційної спроможності та підтримки стейкхолдерів [19].

У межах нашого дослідження з цього випливає припущення, що розподілене лідерство (DL) виникає як відповідь на потребу мобілізації колективного інтелекту організації та зниження залежності від «вузьких місць» ієрархії. Теоретично DL трактує лідерство не як атрибут окремої особистості, а як емерджентну властивість організаційної системи, «розтягнуту» між різними акторами, артефактами (процедурами, інструментами) та ситуативними контекстами виконання завдань. У межах цієї перспективи ключовою одиницею аналізу є не «посада лідера», а конфігурації практик координації та впливу, що відтворюються у взаємодії, а також плюральність лідерства як явища, яке продукується багатьма суб'єктами одночасно. Відповідно, емпіричні дослідження деталізують механізми, через які DL «вмикається» у щоденній роботі: зокрема через психологічне уповноваження, прийняття лідерських ролей та формування відповідної рольової ідентичності [12; 13; 14].

Разом із тим упровадження DL у публічному секторі є неможливим без пояснення мотиваційних драйверів тих, хто має взяти на себе додаткову відповідальність у межах розподілених форм координації – посадових осіб публічного управління. Саме тому теорія мотивації публічної служби (PSM) є концептуальним «ключем» до розуміння того, чому і за яких умов DL працює (або не працює) у державних інституціях. PSM виходить із постулату наявності специфічної просоціальної/нормативної мотивації діяти в інтересах суспільства та публічних інституцій, навіть коли приватні стимули є обмеженими або відсутніми. Подальший розвиток підходу показав, що PSM формується і проявляється в інституційному середовищі, де поєднуються організаційні сигнали місії, соціалізаційні механізми та досвід взаємодії з публічною цінністю, а тому є особливо релевантною для аналізу поведінки працівників у «складних» управлінських режимах – мережевих, коаліційних, багатостейкхолдерних [19].

Відповідно, гіпотеза цього дослідження формулюється як рекурсивний (двонапрямний) зв'язок між DL та PSM. З одного боку, розподілені форми лідерства здатні створювати інституційне та психологічне середовище для реалізації PSM (через розширення участі, уповноваження, співвідповідальність і сенсотворення) [12]. З іншого боку, високий рівень PSM виступає передумовою функціонування DL, оскільки підвищує готовність працівників брати на себе «необов'язкові» координаційні ролі, інвестувати зусилля у спільне благо та підтримувати норми взаємної довіри в мережі [21]. У такий спосіб DL і PSM можуть підсилювати одне одного, але лише за умови, що організаційний дизайн забезпечує справедливі правила участі, підзвітність і ресурсну підтримку розподілених ролей (що є окремим предметом подальшої емпіричної перевірки).

Висновки та перспективи подальших досліджень в цьому напрямі. Проведений теоретико-прикладний аналіз дозволяє зробити висновок, що в умовах тривалого воєнного стресу мотивація державних службовців перестає бути «внутрішньоорганізаційним» питанням HR-політики й набуває ознак системного чинника інституційної стійкості та безперервності публічного управління. Логіка мережевого врядування, у межах якої жоден актор не володіє монополією на ресурси та визначення проблеми, підсилює потребу в коаліційній координації й інтегративному лідерстві, а відтак – у розподілених формах лідерської практики, які описують лідерство як «розтягнуте» між акторами, ролями та ситуаціями. Це узгоджується з нормативно-інституційною специфікою публічної влади, де ефективність має співіснувати з процедурною легітимністю, підзвітністю та публічною місією. Водночас робота підтверджує, що DL не є «універсальним благом», а виступає моделлю з умовами застосовності та «зворотнім боком медалі» у кризовому управлінні, за певних обставин розподіл лідерських функцій підвищує резильєнтність і залученість, але за інших – створює ризики виснаження, конфліктів і демотивації.

Перспективним, на нашу думку, є одночасний аналіз індивідуального (PSM, психологічне уповноваження), командного (патерни розподілу ролей) та організаційного рівнів (підзвітність, дизайн процедур, цифрова інфраструктура) з перевіркою медіаторів і модераторів. Більшість досліджень DL фіксує кореляції; натомість для українського контексту критично важливо відстежувати динаміку у часі (до/після реорганізацій, цифрових втручань, змін у безпековій ситуації) та оцінювати причинні механізми. Операціоналізація «темної сторони» DL у публічному секторі. Потрібні вимірювальні інструменти для відмежування справжнього DL від *laissez-faire* та «псевдоделегування», а також для оцінки впливу на довіру, вигорання, наміри звільнення.

Список використаних джерел:

1. Weber M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* / ed. by G. Roth, C. Wittich. Berkeley: University of California Press, 1978. 1469 p. URL: <https://archive.org/details/economysociety00webe>.
2. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis. Into the Age of Austerity*. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. 388 p. URL: https://books.google.com/books/about/Public_Management_Reform.html?id=8jooDwAAQBAJ.
3. Rhodes R. A. W. The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*. 1996. Vol. 44, No. 4. P. 652–667. DOI: 10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x.
4. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, No. 4. P. 543–571. DOI: 10.1093/jopart/mum032.
5. Gronn P. C. Distributed Leadership as a Unit of Analysis. *The Leadership Quarterly*. 2002. Vol. 13, No. 4. P. 423–451. DOI: 10.1016/S1048-9843(02)00120-0.
6. Spillane J. P., Halverson R., Diamond J. B. Towards a Theory of Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Journal of Curriculum Studies*. 2004. Vol. 36, No. 1. P. 3–34. DOI: 10.1080/0022027032000106726.
7. Spillane J. P. Distributed Leadership. *The Educational Forum*. 2005. Vol. 69, No. 2. P. 143–150. DOI: 10.1080/00131720508984678.
8. Spillane J. P. Distributed Leadership: What's All the Hoopla? Working Paper. Institute for Policy Research, Northwestern University, 2004. URL: <https://www.mspnet.org/projects/stem/12900.html>
9. Bolden R. Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*. 2011. Vol. 13, No. 3. P. 251–269. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x.
10. Ospina S. M. Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*. 2017. Vol. 77, No. 2. P. 275–287. DOI: 10.1111/puar.12706.
11. Eriksson A., Andersson Bäck M., Elmorsjö M., Gillberg G. Forms of distributed leadership – a case study of six workplaces in eldercare. *BMC Health Services Research*. 2025. Vol. 25 Art. 300. DOI: 10.1186/s12913-025-12417-1.
12. Lyu L., Ji S., Chen J., Jiang G., Zhang H. How Distributed Leadership Fosters Individual Leadership Emergence: The Mediating Role of Empowerment Role Identity and Enacted Leader Identity. *Systems*. 2023. Vol. 11. Art. 77. DOI: 10.3390/systems11020077.
13. Liu X., Ren X. Analysis of the Mediating Role of Psychological Empowerment between Perceived Leader Trust and Employee Work Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19, No. 11. Art. 6712. DOI: 10.3390/ijerph19116712.
14. Spreitzer G. M. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38, No. 5. P. 1442–1465. DOI: 10.2307/256865.
15. Ma H., Ai M. Y., Liu J., Deng Y. The effect of shared leadership on employee resilience: wielding the double-edged sword. *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16. Art. 1441660. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1441660.
16. Skogstad A., Einarsen S., Torsheim T., Aasland M. S., Hetland H. The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2007. Vol. 12, No. 1. P. 80–92. DOI: 10.1037/1076-8998.12.1.80.
17. Babcock L., Recalde M. P., Vesterlund L., Weingart L. Gender Differences in Accepting and Receiving Requests for Tasks with Low Promotability. *American Economic Review*. 2017. Vol. 107, No. 3. P. 714–747. DOI: 10.1257/aer.20141734.
18. Denis J.-L., Langley A., Sergi V. Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*. 2012. Vol. 6, No. 1. P. 211–283. DOI: 10.5465/19416520.2012.667612
19. Crosby B. C., Bryson J. M. Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*. 2010. Vol. 21, No. 2. P. 211–230. DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.01.003
20. Kirlin J. J. The Big Questions of Public Administration in a Democracy. *Public Administration Review*. 1996. Vol. 56, No. 5. P. 416–423. URL: <https://www.jstor.org/stable/977040>
21. Kim S., Vandenabeele W., Wright B. E., et al. Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation Across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2013. Vol. 23, No. 1. P. 79–102. DOI: 10.1093/jopart/mus027.

References:

1. Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press. Retrieved from: <https://archive.org/details/economysociety00webe>
2. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis—Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press. Retrieved from: https://books.google.com/books/about/Public_Management_Reform.html?id=8jooDwAAQBAJ
3. Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>

4. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
5. Gronn, P. C. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
6. Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34. <https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>
7. Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143–150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
8. Spillane, J. P. (2004). Distributed leadership: What's all the hoopla? (Working Paper). Institute for Policy Research, Northwestern University. Retrieved from: <https://www.mspnet.org/projects/stem/12900.html>
9. Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
10. Ospina, S. M. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275–287. <https://doi.org/10.1111/puar.12706>
11. Eriksson, A., Andersson Bäck, M., Elmersjö, M., & Gillberg, G. (2025). Forms of distributed leadership—A case study of six workplaces in eldercare. *BMC Health Services Research*, 25(1), 300. <http://doi.org/10.1186/s12913-025-12417-1>
12. Lyu, L., Ji, S., Chen, J., Jiang, G., & Zhang, H. (2023). How distributed leadership fosters individual leadership emergence: The mediating role of empowerment role identity and enacted leader identity. *Systems*, 11, 77. <https://doi.org/10.3390/systems11020077>
13. Liu, X., & Ren, X. (2022). Analysis of the mediating role of psychological empowerment between perceived leader trust and employee work performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6712. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116712>
14. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
15. Ma, H., Ai, M. Y., Liu, J., & Deng, Y. (2025). The effect of shared leadership on employee resilience: Wielding the double-edged sword. *Frontiers in Psychology*, 16, 1441660. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1441660>
16. Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
17. Babcock, L., Recalde, M. P., Vesterlund, L., & Weingart, L. (2017). Gender differences in accepting and receiving requests for tasks with low promotability. *American Economic Review*, 107(3), 714–747. <https://doi.org/10.1257/aer.20141734>
18. Denis, J.-L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612>
19. Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 211–230. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.003>
20. Kirlin, J. J. (1996). The big questions of public administration in a democracy. *Public Administration Review*, 56(5), 416–423. <https://www.jstor.org/stable/977040>
21. Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79–102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>

Дата першого надходження статті до видання: 12.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 09.03.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.04.2026