

centuries, an “accident of birth” – a French postmodern writer who sometimes says heretic things and an ancient bishop-theologian with a “short fuse” for heretics. But Caputo is sure: they are both more joint by this same accident, the same confessional or circumfessional heart. St. Augustine calls it a “grace”, J. Derrida calls it an “event”, a “bit of cosmic chance”.

The source of the debates western philosophers have conducted about God and Truth are to be found in many postmodern books: Derrida has expounded a conception of truth in connection with an interpretation of Nietzsche [4]. M. Heidegger (perhaps not so difficult for reading and comprehending) gained entrance to the continental discussions of truth [6]. R. Rorty defended the pragmatist idea that truth is nothing more than a complement me pay to classics [7] et al.

The question of truth and religion in modernity/postmodernity, that J. Caputo used as his “case” for the mutation that takes place in postmodernism has been discussed with much acute competence by postmodern philosophers. It still embraces postpostmodern researchers, and here J. Caputo posits his own idea of a new Enlightenment, the idea which is drawn on the ancient ideals of truth and wisdom but is of great significance in the changes and transformations of our “post-postmodernity” [1; 2].

1. Власова Т.І. Постмодерн, сексуальності та культура: феміністські тексти і гендерні поп-ікони. *Українознавчий альманах*. Випуск 26. 2020. С. 105–106.
2. Власова Т., Судакін О. «Зворотний зв'язок» Платонівської Академії та університету постмодерну. *Українознавчий альманах*. Випуск 34. 2024. С. 34–39.
3. Caputo J.D. *Truth: Philosophy in Transit*. Penguin Global, 2014. 283 p.
4. Derrida J. *Spurs Nietzsche's Styles*. Chicago: University of Chicago Press, 1979. 165 p.
5. Haraway D. *A Cyborg Manifesto: Science, Technology, and Socialist Feminism in the Late Twentieth Century*. Simians, Cyborgs and Women: The Reinvention of Nature. New York: Routledge, 1991. Pp. 149–181.
6. Heidegger M. *Basic Writings*. New York: Routledge, 1993. 464 p.

7. Rorty R. *Philosophy and the Mirror of Nature*. Princeton University Press, 2008. 458 p.
8. Vermeulen T. and van den Akker R. Notes on Metamodernism. *Journal of Aesthetics & Culture*. 2010. 2:1, DOI: 10.3402/jac.v2i0.5677
9. Zeisler A. *Feminism and Pop Culture*. Seal Press, 2008. 208 p.
10. Zizek S. *Event*. London: Penguin UK, 2014. 224 p.

#### References

1. Vlasova T.I. (2020). *Postmodern, seksualnosti ta kultura: feministski teksty i henderni ror-ikony* [Postmodernity, sexualities and culture: feminist scripts and gender pop-icons]. *Ukrainoznavchyi almanakh*. Vypusk 26. Pp. 105–106. (in Ukrainian).
2. Vlasova T., Sudakin O. (2024). «Zvrotnyi v'iazok» *Platonivskoi Akademii ta universytetu postmodernu* [“Feedback” of the Platonic Academy and the postmodern university]. *Ukrainoznavchyi almanakh*. Vypusk 34. Pp. 34–39. (in Ukrainian).
3. Caputo J.D. (2014). *Truth: Philosophy in Transit*. Penguin Global. 283 p.
4. Derrida J. (1979). *Spurs Nietzsche's Styles*. Chicago: University of Chicago Press. 165 p.
5. Haraway D. (1991). *A Cyborg Manifesto: Science, Technology, and Socialist Feminism in the Late Twentieth Century*. Simians, Cyborgs and Women: The Reinvention of Nature. New York: Routledge. P. 149–181.
6. Heidegger M. (1993). *Basic Writings*. New York: Routledge. 464 p.
7. Rorty R. (2008). *Philosophy and the Mirror of Nature*. Princeton University Press. 458 p.
8. Vermeulen T. and van den Akker R. (2010). Notes on Metamodernism. *Journal of Aesthetics & Culture*. 2:1, DOI: 10.3402/jac.v2i0.5677
9. Zeisler A. (2008). *Feminism and Pop Culture*. Seal Press. 208 p.
10. Zizek S. (2014). *Event*. London: Penguin UK. 224 p.

Отримано редакцією журналу/ Received: 26.10.25  
 Прорецензовано / Revised: 02.11.25  
 Схвалено до друку / Accepted: 04.11.25

**Ольга ЗАЙЧЕНКО**

завідувачка відділу науково-освітньої роботи  
Державного політехнічного музею України  
імені Бориса Патона, м. Київ

ORCID: 0000-0003-3662-466X  
Email: [olga\\_sai@ukr.net](mailto:olga_sai@ukr.net)

## **ДУХОВНІСТЬ ЯК ОСНОВА ПРОДУКТИВНОСТІ, ЖИТТЄСТІЙКОСТІ ТА КОН- СТРУКТИВНОГО ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ**

(Рецензія на статтю Gülşen Kirpik “The Role of Spirituality in Conflict and Crisis Management” – розділ 6 книги під редакцією Fahri Ozsungur and Fevzive Bekar “Spirituality Management in the Workplace: New Strategies and Approaches”).

**Анотація.** Аналізуємо статтю-літературний огляд завідувачки кафедри фармакологічного менеджменту фармакологічного факультету Університету Адіяман (Туреччина) Гюльзен Кірпик, яка спеціалізується на питаннях менеджменту, зокрема організаційного, стратегічного, людських ресурсів, а також на питаннях організаційного розвитку, з часу отримання нею 2018 року докторського ступеню в Інституті соціальних наук Університету Іньюн (Туреччина). Стаття порівнює погляди на роль духовності та ціннісно-орієнтованого (духовного) менеджменту широкого кола авторів (102 літературних джерела), які є прихильними не менш широкого спектру духовних практик, включно з досить екзотичною для Туреччини (та України) енеалограм. Привернула увагу саме ця стаття прагненням авторки висвітлити роль духовності у вирішенні конфліктів та кризових ситуацій, що є актуальним для українства в часі війни – зуміти подолати ризики підвищеного конфліктного фону взаємодії під впливом найглибшої соціальної кризи, якою є війна. Саме тому аналізуємо з 16ти розділів книги “Spirituality Management in the Workplace: New Strategies and Approaches” саме цей. Книга назагал відзначена спільнотою Investors in People (всесвітньо визнана акредитація якості управління людьми та добробутом найманих працівників, заснована 1991 року урядом Великобританії; з лютого 2017 року форма власності змінена на соціальний бізнес (Community Interest Company); на поточний момент працює у 101 країні), що суттєво посилює інтерес до її змісту, зокрема до статті докторки Гюльзен Кірпик. Ще одним фактом, який підживив собою цікавість до книги та її розділу про духовність на службі подолання криз, є її присвята тим, хто втратив близьких під час землетрусу в Туреччині 2023 року, бо «В обставинах, коли заснованої на матеріальних засадах влади є недостатньо, на перший план виходять питання духовності» (“In circumstances where power based on material elements is not enough, the issue of spirituality comes to the fore”).

**Ключові слова:** духовність, цінності організації, духовне лідерство, духовно-орієнтований менеджмент, організаційний дух, життєстійкість, мотивація, продуктивність, антикризова стійкість.

**Olga ZAICHENKO**

Head of the Department of Scientific and Education  
of Borys Paton State Polytechnic Museum, Kyiv

## **SPIRITUALITY AS THE BASIS FOR PRODUCTIVITY, LIFE RESILIENCE, AND CONFLICT RESOLUTION**

(The review of Gülşen Kirpik “The Role of Spirituality in Conflict and Crisis Management” – Chapter 6 of “Spirituality Management in the Workplace: New Strategies and Approaches” edited by Fahri Ozsungur and Fevzive Bekar).

**Abstract.** We analyze the article-literature review of the Head of the Department of Pharmacy Management, Faculty of Pharmacy, Adiyaman University (Turkey), Gulzen Kirpik, who specializes in management issues, in particular organizational, strategic, human resources, as well as organizational development issues, since she received her doctoral degree from the Institute of Social Sciences, Inonu University (Turkey), in 2018. The article compares views on the role of spirituality and value-oriented (spiritual) management of a wide range of authors (102 literary sources), who are committed to an equally wide range of spiritual practices, including the rather exotic enneagram for Turkey (and Ukraine). This article attracted attention due to the author’s desire to highlight the role of spirituality in resolving conflicts and crises, which is relevant for Ukrainians in times of war – to be able to overcome

the risks of an increased conflict background of interaction under the influence of the deepest social crisis, which is war. That is why we are analyzing this chapter out of the 16 chapters of the book "Spirituality Management in the Workplace: New Strategies and Approaches". The book has been generally recognized by the Investors in People community (a globally recognized accreditation of the quality of people management and employee well-being, founded in 1991 by the UK government; since February 2017, the form of ownership has changed to a Community Interest Company; currently operates in 101 countries). This fact significantly increases interest in its content, in particular in the article by PhD Gulzen Kirpik. Another fact that has fueled interest in the book and its chapter on spirituality in the service of overcoming crises is its dedication to those who lost loved ones during the 2023 earthquake in Turkey, because "In circumstances where power based on material elements is not enough, the issue of spirituality comes to the fore".

**Keywords:** spirituality, organizational values, spiritual leadership, spiritually-oriented management, organizational spirit, resilience, motivation, productivity, anti-crisis resilience.

На самому початку своєї статті докторка філософії Гюльзен Кірпик суголосно з Рош (Roche) стверджує, що духовність тривалий час була наріжним каменем у розбудові миру ("Spirituality has long been used as a valuable tool in peacebuilding") [18, p. 131] та висловлює жаль з приводу браку менеджерських зусиль стосовно розвитку організаційного духу, який би активізував креативність, інсайти та пристрасть найманих працівників ("Unfortunately, many managers, while talking about the importance of their employees, often fail to develop an organizational spirit that fosters their creativity, insights, and passion") [18, pp. 131–132].

Авторка статті відводить духовності велику роль не лише в розбудові миру, а і в керуванні такими складовими якості життя людства як подолання криз, епідемій, катастроф, наголошуючи, що «духовні відчуття виходять на передній план в кризових ситуаціях, спричинених війнами, епідеміями, катастрофами» ("The sense of spirituality comes to the fore, especially in crisis that occur in war, epidemics, and catastrophic situations") [18, p. 132]. Український філософ Антон Мусулін, натомість, надає духовності ще вагомніше значення, зазначаючи, що без неї «людство заповнить фанатизм, суперництво, пиха та насилля», а також відбудеться повний занепад цивілізації [10, с. 15]. Низці питань, дотичних до вказаної проблематики приділяли увагу й інші українські філософи [Див., напр.: 2; 3; 4; 5].

Таке позиціонування вимагає чіткого визначення самого поняття духовності. У статті докторки Г. Кірпик знаходимо таке визначення за Якобсом (Jacobs): «Духовність може бути визначеною як «віра в сили поза межами особистості, надія та оптимізм, сенс і мета, поклоніння, молитви, медитація, любов і співчуття, моральні та етичні цінності, трансцендентність» ("Spirituality can be defined as "belief in power beyond the self, hope and optimism, meaning and purpose, worship, prayer, meditation, love and compassion, moral and ethical values, and transcendence") [18, p. 135].

Услід за таким визначенням духовності виникає питання, що трансцендентного може бути на робочому місці і яким чином поклоніння чи медитація можуть зарадити в кризовій ситуації. Відповідь, яку пропонує на це питання Гюльзен Кірпик, полягає в тому, що в «організаціях, базованих на духовності, наймані працівники діятимуть проактивніше і в такий спосіб успішніше керуватимуть організаційними кон-

фліктами та кризовими ситуаціями» ("...in an organization that ...is based on spirituality, employees will act more proactive and thus will be more successful in managing organizational conflict and crisis situations") [18, p. 141].

Таке твердження викликає питання стосовно того, що ж робить організації базованими на духовності. Читачам рецензованої статті пропонують думку, що важливо визначати моральні цінності працівників, бо самі лише технології не будуть достатньо дієвими у вирішенні конфліктів. Також на думку авторки статті, яку ми розглядаємо, варто враховувати життєві перспективи працівників згідно їх моральних цінностей, а також забезпечити ментальну та емоційну підтримку ("The moral values of the employee should be examined. Technology alone will never be sufficient in the management or resolution of any conflict or crisis. Employees' perspectives on life and practices regarding their moral values should be included, and mental and emotional support should be provided") [18, p. 144].

Коли йдеться про врахування системи цінностей працівників, то вартує мати чітке визначення цінностей та перелік їх маркерів – і в цьому ракурсі нам може бути корисно поцікавитися думкою Мандіп Рай, експертки з глобальних цінностей із досвідом роботи в ООН, Єврокомісії та численних громадських організаціях, яка вважає, що «Мусимо знати власні цінності, щоб краще розуміти себе і свої мотиви. А ще маємо поважати цінності інших людей – щоб бачити світ їхніми очима і вибудовувати з ними стійкі й гармонійні взаємини» [15, с. 17].

Стосовно визначення поняття «духовності на робочому місці» ми читаємо в рецензованій статті твердження про певну «рамку організаційних цінностей», яка забезпечує, серед іншого, відчуття виконання та зв'язку з іншими, підживлення змістовною працею ("Workplace spirituality can be defined as "a framework of organizational values that fosters employee experience, providing feelings of fulfillment and joy, and facilitating a sense of connection with others," or, "the acceptance of an inner life that is fueled by meaningful work completed in the context of employees") [18, p. 136], необхідних, на нашу думку, для життєстійкості – здатності долати стресові ситуації за допомогою конструктивних копінг-стратегій, які перетворюють потенційно травмуючі обставини на додаткові можливості набуття досвіду та самовдосконалення, ро-

змінення того, що життя труднощів, яких не завжди можливо уникнути, а тому важливо адаптуватися [14]. Цікаво, що аналіз копінг-стратегій українців за роки війни РФ проти України показав, що найбільш дієвими виявилися сублімація страху та тривоги в роботу, віра в Бога на шляху відновлення після пережитої травми, творчість як пошук сенсів, спілкування з близькими як джерело повсякденного позитиву [14] – усе це переживається з наголошеними Г. Кірпік відчуттям виконання, зв'язку, змістовності праці. Прикладами копінг-стратегій в музейному середовищі України, описаними в літературі, можемо зазначити: 1) створення актуальних виставок на доступному матеріалі, вирішення викликів, які виникають зі специфіки експозиційного обладнання (наприклад, розмістити картини в вітринах, пристосованих до експонування ювелірних виробів) та розходжень зі стереотипними очікуваннями відвідувачів (як-то офорти – в музеї коштовностей замість художньої галереї) [17, с. 64]; 2) запровадження музейного акціонізму як відповідь на потребу маніфестації певних травматичних моментів в ході відновлення ресурсності співгромадян – як у випадку акції «Німіий дзвін», яка поєднала рукотворчість та вербалізацію того, про що частіше мовчать, і адресувала акцію Генеральному секретарю ООН [8, с. 25]; 3) застосування музеєтерапії, зміни зору на музейні предмети та ментефакти, повернення із забуття імен видатних науковців, освітян, винахідників, використання їх в ролі музейних персонажів, утвердження українського наукового пріоритету [7, с. 76].

Далі читаємо думку Гюльзен Кірпік стосовно спільних аспектів у різних визначеннях духовності на робочому місці – зобов'язання, мета, відчуття сенсу (“Despite these differences in the meaning of workplace spirituality, most definitions include spirituality components of commitment, purpose, and sense of meaning” [18, р. 136]. Після того вона нагадує нам походження самого слова “spirituality” («духовність») від слова “spiritus” («дух»), яке пов'язано з подихом (в обох мовах), а також поетизує його до подиху життя (“breath of life”) [18, р. 136].

Ще далі по тексті статті знаходимо пропозицію переліку цінностей у складі духовно-орієнтованої організаційної культури: «рівність, чесність, співчуття, уникнення шкоди, повага, мир, справедливість, прощення, відповідальність, надійність, добре громадянство, вдячність, оптимізм, любов, самопожертва, емпатія» [18, с. 142].

Рекомендованою лінією поведінки менеджера для створення такої організаційної культури є «створення культури людської єдності, переконання в тому, що Бог – в кожному, поцінування різноманітності, надавання переваги культурі рівності та ненасилля, створення та впровадження культури трансформації конфліктів» (“...to create a culture of human unity, to believe that there is God in everyone, to appreciate diversity, to prefer a culture of equality and nonviolence, and to create and implement a conflict transformation culture...”) [18, р. 144].

Оскільки духовність проявляється в цінностях та мотивах поведінки, а стаття, яку ми розглядаємо, присвячена подоланню криз в робочому полі, то логічно, що її авторка приділяє увагу також і питанням мотивації, і в цьому ракурсі наголошує на тому, що прагнення змін не може бути побудованим на провині чи страху [18, с. 136].

Імовірно, що саме така зацікавленість авторки статті як фахівчині з управління людськими ресурсами у вмотивованій поведінці працівників спричиняє її інтерес до енеаграми – класифікації з дев'яти типів мотивації, запропонованої, як зазначає в своїй статті Г. Кірпік, 1983 року Вагнером та Волкером – їх застосування при підборі, формуванні команд, визначенні стадії духовної «мандрівки» працівників [18, с. 137]. Інші джерела пропонують іншу історію виникнення та подальшого розвитку цієї концепції, пов'язуючи її вірменином Георгієм Гурджієвим, який познайомив західний світ з протоконцепцією енеаграми 1920х років, та з болівійцем Оскаром Ічазо, який взяв за основу вивчення різних релігійних течій – дзен, суфізм, буддизм, конфуціанство, Каббала, християнство – та створив модель, яка розміщує сім смертних гріхів в дев'яти точках енеаграми (власне сама назва моделі – від енеа – дев'ять), заснував в США власну школу духовного розвитку, учні якої продовжили доносити в модель ідеї і розробки сучасної психології [16].

Авторка рецензованої статті має глибоке переконання, що знання про психотипи за енеаграмою можуть бути застосованими для кращого розуміння та мотивування працівників відповідно до загальних цілей організації (“The enneagram can be used to better understand employees and motivate them in line with the common goals of the organization”) [18, р. 144], а виконання вправ згідно з власним типом енеаграми призводить до зростання рівня духовної зрілості. Далі вона наводить приклади таких питань:

Що за особистість я є? (“What kind of person am I really?”).

Чому я говорю такі речі? (“Why do I say such things?”).

Що всередині мене робить мене таким складним? (“What is inside of me that makes me so difficult?”).

Що добре для мене? (“What is good for me?”).

Що погано для мене? (“What is bad for me?”).

Що маю вчинити, аби змінити це? (“What should I do to change it?”).

Чого я потребую, аби бути психологічно та духовно цілісним? (“What do I need to be psychologically and spiritually whole?”) [18, р. 138].

Також з цікавістю читаємо коментар авторки про три переваги, які набуває працівник, завдяки розвитку та застосуванню духовності в робочому процесі: 1) покращення добробуту і якості життя (“Spirituality improves employee well-being and quality of life”); 2) відчуття мети і сенсу праці (“Spirituality provides employees with a sense of purpose and mean-

ing at work”); 3) відчуття взаємопов’язаності та спільноти (“Spirituality provides employees with a sense of interconnectedness and community”) [18, p. 137].

Далі знаходимо цілий перелік переваг духовно-орієнтованої організаційної культури, які Г. Кірпік віднайшла в літературі: задоволення від роботи та життя, робочі зобов’язання, робоча етика, духовний добробут, стрес менеджмент, організаційна ефективність, відповідальність, залученість, організаційні перетворення [18, p. 137].

Зі свого боку вважаємо, що кращому розумінню того, чому це саме так відбувається, сприяють усвідомлення, якими ділиться Мандіп Рай, в свою чергу: «Цінності – це сукупність нашого досвіду, особистих прагнень, родинного спадку і культурного коріння... Вони допомагають розуміти інших людей і бачити причини суперечок, які часто кореняться у відмінностях і можуть бути вирішені завдяки емпатії навіть до протилежних позицій... Вони сприяють нам досягнути бажаного і діють як компас, за допомогою якого ми рухаємося від того, що нас мотивує, до того, чого хочемо домогтися... Цінності є засадничі для людей і складають культурно-моральний фундамент організацій. Маючи справу з будь-якою компанією – як працівники, постачальники чи клієнти, – ми відразу відчуваємо, якщо вона має вищу мету й чіткий набір цінностей» [15, с. 17–19].

Актуальними для робочої сфери вважаємо і думки про розрізнення «духовності» та «релігійності» – наголос на пошуках індивідуумами «священного і змістовного» як на ознаці духовності та на «соціальних та кодифікованих аспектах релігійних інститутів» як на ознаці релігійності, а також на тому, що з часів «духовної революції» США 1960х ці поняття розглядають не лише окремо, а, часом, і в їх суперечності [18, с. 136]. І особливо важливим вважаємо, що ці думки транслює не представник повністю секулярного «західного світу», що було б цілковито очікуваним, а представниця наукового світу Туреччини – країни, яка в часи президентства Реджепа Таїпа Ердогана віддаляється від секулярної моделі державності, запровадженої батьком турецької нації Мустафою Кемалем Ататюрком [1].

Далі Г. Кірпік наголошує, що дослідження та публікації в площині духовності організаційної поведінки та менеджменту організацій розпочалися 1990-х років [18, с. 138], а ми, зі свого боку, наголосимо на секулярному характері країн, представники яких започаткували такий дискурс, про що свідчить перелік тематичних публікацій, запропонований в рецензованій нами статті докторки Гюльзен, (нехай він і не може бути вичерпним). Зазначимо, що і наше власне знайомство з темою ціннісної орієнтованості (духовності) менеджменту організацій почалося теж з опублікованої 1996 року у видавництві IRWIN книги Laird W. Mealea, Gary P. Latham “Skills for Managerial Success: Theory, Experience, and Practice, а саме з її розділів “Attitudes and Value Systems Necessary for Success”, “The Manager’s Role in Creating Value”, “Goal Setting: A Motivational Tool that Truly Works”,

Creativity and the Problem of Employee Resistance to Change”, “Conflict and Anger”, “Counseling Techniques: A Must for Effective Management”.

Коли йдеться про груповий та надгруповий рівень розвитку організації, то, на думку Г. Кірпік, духовність відіграє інтеграційну роль, вирівнювання цінностей, підвищує продуктивність (“...workplace spirituality has an integrative role in aligning employees with organizational values...and therefore makes the employee significantly productive”) [18, p. 138].

Коли йдеться про групу, то йдеться і про лідера, а певний рівень організаційного розвитку потребує певного стилю лідерства. Гюльзен Кірпік стверджує, що в сучасному світі для успішного вирішення конфліктів необхідне духовно орієнтоване лідерство (“...spirit-centered leaders are needed when managing the conflicts of the modern world”). І далі наводить перелік історичних персоналій, які стали легендами в історії цивілізації за їх духовне лідерство в часи, переповнені конфліктами, – Цар Соломон, Мойсей, Конфуцій, Лао Цзи, Будда, Ганді, Моххамед. Спільною рисою цих персоналій був їх «вплив на натовп» та «видатний рівень величі та мудрості» [18, с. 139]. Далі авторка статті зазначає, що духовне лідерство створює в організаціях «чітке відчуття напрямку і мети, створюючи атмосферу взаємних довіри та поваги» (“...such leadership will give organizations a clear sense of direction and purpose by creating an atmosphere of mutual trust and respect”) [18, p. 140].

Акцент саме на атмосфері довіри та поваги як позитивних наслідках духовного лідерства для українського суспільства є актуальним ще і з причини, яку в одному зі своїх інтерв’ю наголосив український філософ Вахтанг Кебуладзе: «Наше суспільство разом із радянським тоталітарним спадком отримало й шалену недовіру» [9, с. 48]. Далі в тому ж інтерв’ю читаємо: «...без «клею довіри» суспільство розсиплеться, і збирати до купи його буде якийсь авторитарний лідер» [9, с. 50]. На нашу думку, саме на недовірі регіону до регіону всередині України зіграла країна-терорист 2014 року та продовжує грати в своїй пропаганді і надалі. Повазі як суспільно необхідній цінності в клубі діалогів “VERSUS. Variation Scenario” було присвячено кілька зустрічей [11; 12; 13].

Наявність відповідних прикладів духовного лідерства (та їх відповідне брендування) є, на нашу думку, актуальною відповіддю українського суспільства на виклики війни – і тому усе частіше бачимо образ Тараса Шевченка в сучасних інтерпретаціях (зокрема у вигляді інсталяції «Світ очима Шевченка» від WOW Ukraine). Та усе ж бажано помічати та брендувати і інших духовних лідерів, як минулого, Михайла Максимовича, наприклад [6], так і сучасних.

Серед дій духовного лідера, рекомендованих в статті, читаємо, що «знання духовності працівників організації, заяви та дії менеджера в цьому напрямку прискорюють досягнення позитивних результатів у вирішенні конфліктів та криз» (“...knowing the spirituality of the employees within the organization and making statements and actions as a manager in this directions

will accelerate the achievement of positive results in conflict and crisis processes”) [18, p. 143].

**Висновок.** На завершення можемо зазначити, що стаття докторки Г. Кірпик «Роль духовності в управлінні конфліктами та кризами» дає цікаві та переконливі аргументи на користь приділення пильнішої уваги до духовності індивідуумів, команд та організації назагал в цілях продуктивної діяльності колективів та антикризової стійкості організації. Серед аспектів, які мають, на нашу думку, потенціал до практичного застосування, наголосимо ще раз на переліку цінностей, притаманних духовно-орієнтованій організаційній культурі, якими в статті названо «рівність, чесність, співчуття, уникнення шкоди, повагу, мир, справедливість, прощення, відповідальність, надійність, добре громадянство, вдячність, оптимізм, любов, самопожертву, емпатію». Особливо актуальними для українських колег вважаємо акценти на довірі та повазі як цінностях духовного лідерства, які сприяють розвитку духовності організації, з усіма позитивними наслідками з неї – конструктивному вирішенню конфліктів, високій вмотивованості та продуктивності працівників, їх стресостійкості та антикризовій стійкості організації.

З іншого боку, хотілося б знайти дещо більше практичних порад із розпізнання саме духовного лідерства – не лише перелік цінностей та посилення на духовних лідерів минулих буремних епох, – а також із запровадження духовно-орієнтованого менеджменту організації – не лише пораду про застосування енеаграми в цих цілях, та розвитку духовного лідерства.

1. Ая-Софія та ісламізація Туреччини: як Ердоган змінює державу Ататюрка. *Аналітичний центр ADASTRA*. 26.06.2020. URL: <https://adastra.org.ua/blog/aya-sofiya-ta-islamizaciya-turechchini-yak-erdogan-zminyuje-derzhavu-ataturka>
2. Грабовська І. Пошуки шляхів та методів протистояння путінізму: українські реалії. *Українознавчий альманах*. № 26, 2020. С. 45–50.
3. Грабовська І. Ідеї справедливості у філософії Григорія Сковороди в контексті західної філософської традиції трактування поняття справедливості (до 300-річчя філософа). *Українознавство*. №2(83), 2022. С. 26–31.
4. Грабовська І., Настояща К., Талько Т. Роль україноцентричних еліт в контексті філософії суб'єктності України (300-річчю від дня народження Григорія Сковороди присвячується). *Українознавчий альманах*. № 31, 2022. С. 72–81.
5. Грабовська І. та інш. Геополітична суб'єктність України в контексті глобальних викликів: монографія. Київ: НДІУ КНУТШ, Вид-во «Міленіум», 2024. 344 с.
6. Зайченко О. Брендуння Михайла Максимовича у світлі адвокації освіти та культури України. *Українознавчий альманах*. № 34, 2024. С. 79–86.
7. Зайченко О. Виховний потенціал державного політехнічного музею в час війни рф проти України. *Українознавчий альманах*. № 36, 2025. С. 73–78.
8. Зайченко О. Музейний акціонізм як напрям музейно-педагогічної діяльності. *Музейна педагогіка – проблеми, сьогодення, перспективи. Матеріали Дванадцятій науково-практичної конференції (25-26 вересня, Київ)*. Національний заповідник «Києво-Печерська Лавра», Київ. 7БЦ, 2024. С. 24–26.
9. Кебуладзе В. Про феномен довіри. *Колесо життя. Пульс серця: довіра. Інтерв'ю взяла Н. Тлумацька*. 02 (132) 2020. С. 46–50.
10. Мусулін А. Еволюція людства. *Колесо життя. Ритми поколінь*. 05 (129) 2019. С.12–17.
11. Повага VS Плазування. 12.03.16. URL: <https://oversus.com.ua/post-releases/povaga-vs-plazuvannya-12-03-16/>
12. Повага VS Плазування. 20.02.2017. URL: <https://oversus.com.ua/post-releases/povaga-vs-plazuvannya-20-02-2017/>
13. Повага до батьків: мовчати vs дискутувати. 21.10.2019. URL: <https://oversus.com.ua/post-releases/povaga-do-batkiv-movchaty-vs-dyskutuvaty-21-10-2019/>
14. Предко В.В., Сомова О.О. Вплив війни на зміну рівня стресу та стратегій збереження життєстійкості українців. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. Том 33 (72), No 4, 2022. URL: [https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4\\_2022/16.pdf](https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4_2022/16.pdf)
15. Рай М. Компас цінностей. Уроки 101 країни про цілі, лідерство і життя/ Мандіп Рай; пер. з англ. Наталії Валєвської. Київ: Yakaboo Publishing, 2021. 368 с.
16. Стисла й змістовна історія виникнення Енеаграми. URL: <https://www.integrative9.com/UK/enneagram/history/>
17. Удовиченко І. Застосування аксіологічного підходу на прикладі виставки «Українська одіссея. Офорти В. Бахтова до поеми Л. Костенко». *Музейна педагогіка – проблеми, сьогодення, перспективи. Матеріали Дванадцятій науково-практичної конференції (25-26 вересня, Київ)*. Національний заповідник «Києво-Печерська Лавра», Київ. 2024. С. 63–67.
18. Gülşen Kirpik. The Role of Spirituality in Conflict and Crisis Management. DOI:10.1108/978-1-83753-450-020231006 URL: [https://www.researchgate.net/publication/376892245\\_The\\_Role\\_of\\_Spirituality\\_in\\_Conflict\\_and\\_Crisis\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/376892245_The_Role_of_Spirituality_in_Conflict_and_Crisis_Management)
19. Spirituality Management in the Workplace: New Strategies and Approaches. Edited by Fahri Ozsunur, Fevzive Bekar. Emerald Publishion Limited. First edition 2024. 382 p.

## References

1. *Aia-Sofiia ta islamizatsiia Turechchyny: yak Erdohan zminiue derzhavu Atatiurka* [Hagia Sophia and the Islamization of Turkey: How Erdogan is Changing

- Ataturk's State]. (26.06.2020). *Analitichnyi tsentr ADASTRA*. URL: <https://adastra.org.ua/blog/aya-sofiya-ta-islamizaciya-turechchini-yak-erdogan-zminyuye-derzhavu-ataturka> (in Ukrainian).
2. Hrabovska I. (2020). *Poshuky shliakhiv ta metodiv protystoiannia putinizmovi: ukrainski realii* [Searching for ways and methods to confront Putinism: Ukrainian realities]. *Ukrainoznavchyi almanakh*. № 26. Pp. 45–50. (in Ukrainian).
  3. Hrabovska I. (2022). *Idei spravedlyvosti u filosofii Hryhoriia Skovorody v konteksti zakhidnoi filosofskoi tradytsii traktuvannia poniattia spravedlyvosti (do 300-richchia filosafofa)* [Ideas of justice in the philosophy of Hryhoriy Skovoroda in the context of the Western philosophical tradition of interpreting the concept of justice (to the 300th anniversary of the philosopher)]. *Ukrainoznavstvo*. №2(83). Pp. 26–31. (in Ukrainian).
  4. Hrabovska I., Nastoiashcha K., Talko T. (2022). *Rol ukrainotsentrychnykh elit v konteksti filosofii subiektnosti Ukrainy (300-richchiu vid dnia narodzhennia Hryhoriia Skovorody prysviachuietsia)* [The role of Ukrainian-centric elites in the context of the philosophy of Ukrainian subjectivity (dedicated to the 300th anniversary of the birth of Hryhoriy Skovoroda)]. *Ukrainoznavchyi almanakh*. № 31. Pp. 72–81. (in Ukrainian).
  5. Hrabovska I. ta insh. (2024). *Heopolitychna subiektnist Ukrainy v konteksti hlobalnykh vyklykiv: monohrafiia* [Geopolitical subjectivity of Ukraine in the context of global challenges: monograph]. Kyiv: NDIU KNUTSh, Vyd-vo «Milenium». 344 p. (in Ukrainian).
  6. Zaichenko O. (2024). *Brenduvannia Mykhaila Maksymovycha u svitli advokatsii osvity ta kultury Ukrainy* [Branding of Mykhailo Maksymovych in the light of advocacy for education and culture in Ukraine]. *Ukrainoznavchyi almanakh*. № 34. Pp. 79–86. (in Ukrainian).
  7. Zaichenko O. (2025). *Vykhovnyi potentsial derzhavnogo politekhnichnogo muzeiu v chas viiny rf proty Ukrainy* [The educational potential of the State Polytechnic Museum during the war between the Russian Federation and Ukraine]. *Ukrainoznavchyi almanakh*. № 36. Pp. 73–78. (in Ukrainian).
  8. Zaichenko O. (2024). *Muzeinyi aksionizm yak napriam muzeino-pedahohichnoi diialnosti* [Museum actionism as a direction of museum and pedagogical activity]. *Muzeina pedahohika – problemy, sohoden- nia, perspektyvy. Materialy Dvanadtsiatoi nauko-vo-praktychnoi konferentsii (25-26 veresnia, Kyiv)*. Natsionalnyi zapovidnyk «Kyievo-Pecherska Lavra», Kyiv. 7BTs. Pp. 24–26. (in Ukrainian).
  9. Kebuladze V. (2020). *Pro fenomen doviry* [About the phenomenon of trust]. *Koleso zhyttia. Puls sertsia: dovira. Interviu vziala N. Tlumatska*. 02 (132). Pp. 46–50. (in Ukrainian).
  10. Musulin A. (05 (129) 2019). *Evolutsiia liudstva* [The evolution of humanity]. *Koleso zhyttia. Rytm pokolin*. Pp. 12–17. (in Ukrainian).
  11. *Povaha VS Plazuvannia* [Respect VS Creeping]. 12.03.16. URL: <https://oversus.com.ua/post-releases/povaga-vs-plazuvannya-12-03-16/> (in Ukrainian).
  12. *Povaha VS Plazuvannia* [Respect VS Creeping]. 20.02.2017. URL: <https://oversus.com.ua/post-releases/povaga-vs-plazuvannya-20-02-2017/> (in Ukrainian).
  13. *Povaha do batkiv: movchaty vs dyskutuivaty* [Respect for parents: keeping quiet vs. discussing]. 21.10.2019. URL: <https://oversus.com.ua/post-releases/povaga-do-batkiv-movchaty-vs-dyskutuivaty-21-10-2019/> (in Ukrainian).
  14. Predko V.V., Somova O.O. (2022). *Vplyv viiny na zminu rivnia stresu ta stratehii zberezhennia zhytti- estiikosti ukrainsiv* [The impact of war on changing stress levels and resilience strategies of Ukrainians]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seria: Psykholohiia*. Tom 33 (72), No 4. URL: [https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4\\_2022/16.pdf](https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4_2022/16.pdf) (in Ukrainian).
  15. Rai M. (2021). *Kompas tsinnosti. Uroky 101 krainy pro tsili, liderstvo i zhyttia* [The Compass of Values: Lessons from 101 Countries on Goals, Leadership, and Life] / Mandip Rai; per. z anhl. Natalii Valievskoi. Kyiv: Yakaboo Publishing. 368 p. (in Ukrainian).
  16. *Stysla y zmistovna istoriia vynyknennia Enneahramy* [A brief and meaningful history of the Enneagram]. URL: <https://www.integrative9.com/UK/enneagram/history/> (in Ukrainian).
  17. Udovychenko I. (2024). *Zastosuvannia aksiolohich- noho pidkhodu na prykladi vystavky «Ukrainska odisseia. Oforty V. Bakhtova do poemy L. Kostenko»* [Application of an axiological approach on the example of the exhibition "Ukrainian Odyssey. Etchings by V. Bakhtov to the poem by L. Kostenko"]. *Muzeina pedahohika – problemy, sohoden- nia, perspektyvy. Materialy Dvanadtsiatoi nauko-vo-praktychnoi konferentsii (25-26 veresnia, Kyiv)*. Natsionalnyi zapovid- nyk «Kyievo-Pecherska Lavra», Kyiv.. Pp. 63–67. (in Ukrainian).
  18. Gülşen Kirpik. The Role of Spirituality in Conflict and Crisis Management. DOI:10.1108/978-1-83753-450-020231006 URL: [https://www.researchgate.net/publication/376892245\\_The\\_Role\\_of\\_Spirituality\\_in\\_Co\\_nflict\\_and\\_Crisis\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/376892245_The_Role_of_Spirituality_in_Co_nflict_and_Crisis_Management)
  20. Spirituality Management in the Workplace: New Strategies and Approaches. Edited by Fahri Ozsun- gur, Fezive Bekar. (2024). Emerald Publishion Lim- ited. First edition. 382 p.

Отримано редакцією журналу / Received: 12.10.25  
 Прорецензовано / Revised: 18.10.25  
 Схвалено до друку / Accepted: 20.10.25