

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-164>

УДК 005.32

ДОВІРА ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ: РОЛЬ «ЛЮДИНИ ДОВІРИ»

TRUST AS AN ANTI-CRISIS RESOURCE IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: THE ROLE OF THE TRUST PERSON

Єрмоменко Галина Вікторівна

кандидат юридичних наук,
старший викладач кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6857-2505>

Саврук Олександр Йосипович

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0342-2837>

Щербина Ольга Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6799-0528>

Yeromenko Galyna, Savruk Oleksandr, Shcherbyna Olga

National University of Kyiv-Mohyla Academy

У сучасних умовах глобальної нестабільності питання довіри набуває стратегічного значення для системи організаційного управління. У кризові періоди саме довіра є тим чинником, який знижує рівень паніки, мінімізує опір змінам та сприяє мобілізації людського потенціалу. Падіння довіри між управлінцями та працівниками призводить до інформаційних розривів, втрати командної згуртованості, демотивації персоналу та посилення внутрішніх конфліктів. В умовах постійних стресових ситуацій організації потребують нових управлінських технологій, а передусім людського виміру управління, у центрі якого – довіра як етична, комунікаційна й психологічна основа взаємодії. Таким чином, актуальність дослідження визначається необхідністю осмислення довіри як ключового чинника стійкості організацій у кризовому середовищі, розробленням теоретичних засад та практичних механізмів її вимірювання, управління й підтримання.

Ключові слова: довіра, організаційне управління, корпоративна культура, людський капітал, життєстійкість організації.

In the modern context of socio-economic instability and crisis challenges, trust emerges as one of the key anti-crisis resources of organizational management. It ensures the stability of communications, reduces uncertainty, increases the effectiveness of managerial decisions, and serves as the foundation for building an organizational culture of mutual support. Particular attention is drawn to the phenomenon of the «person of trust» – an individual capable of acting as a mediator between management and staff, creating an atmosphere of psychological safety, and maintaining moral balance during periods of organizational transformation. The «person of trust» thus becomes a stabilizing factor within the corporate environment, contributing to social cohesion, reducing conflicts, and fostering a positive image of the management team. The aim of the study is to define the essence of trust as an anti-crisis resource of organizational management and to substantiate the role of the «person of trust» in stabilizing the corporate environment. The research focuses on the processes of forming and maintaining trust within organizational systems, while its subject is the role and functions of the «person of trust» in ensuring the resilience of managerial and communication processes during crises. During the research, the author analyzed contemporary scientific approaches to understanding the phenomenon of trust in management, identified its role as a factor of organizational social stability, and developed a conceptual model of the «person of trust» as a mediator

between different managerial levels. The findings show that trust is a crucial condition for the adaptability of corporate structures in crisis situations, while the "person of trust" plays a central role in maintaining organizational resilience, moral climate, and communication efficiency. The practical recommendations are aimed at developing mechanisms for fostering a corporate culture of trust, establishing institutions or ambassadors of trust within organizations, and improving ethical leadership and personnel management systems. The obtained results can be applied in strategic management practice, corporate consulting, and in the training of a new generation of leaders oriented toward trust as the foundation of sustainable organizational development.

Keywords: trust, organizational management, corporate culture, human capital, organizational resilience.

Постановка проблеми. Стрімка турбулентність ринків, гібридні моделі праці, цифровізація та швидке впровадження ШІ створюють «перманентний кризовий контекст», у якому організації вимушені ухвалювати рішення на тлі інформаційної надмірності, невизначеності та підвищених етичних ризиків. За даними Edelman Trust Barometer 2024 [1], прийняття інновацій суспільством істотно гальмується недовірою до якості управління інноваціями та відчуттям політичного впливу на науку, що безпосередньо підриває легітимність рішень бізнесу під час криз. На рівні персоналу, згідно з Gallup State of the Global Workplace 2024 [2], лише 23% працівників у світі відчують залученість (engagement), а низька залученість коштує глобальній економіці \$8,9 трлн або близько 9% світового ВВП – тобто втрата продуктивності має системний характер і є критичною саме тоді, коли організаціям потрібна максимальна гнучкість і згуртованість. Довіра до інституцій ширше також залишається низькою: лише 39% громадян у країнах ОЕСР довіряють національним урядам [3], що трансльовано у загальний фон недовіри й очікування непрозорості рішень, у т.ч. у корпоративному секторі. Технологічний зсув посилює цю напругу: 3 з 4 працівників уже використовують ШІ на роботі, часто випереджаючи корпоративні політики («BYOAI»), а 85% лідерів визнають, що гібридний формат ускладнює впевненість у продуктивності – усе це підвищує вимоги до прозорості, етичних стандартів і взаємної довіри в командах [4]. Попри критичність довіри як «мастила» для взаємодій, лише 39% керівників заявляють [5], що в їхніх компаніях існують формальні метрики для моніторингу довіри стейкхолдерів; отже, довіра майже не операціоналізована як керований управлінський ресурс. Окремого значення набуває психологічна безпека як мікрооснова довіри: дослідження Google Project Aristotle [6] показало, що рівність участі в обговореннях та «соціальна чутливість» є відмінниками найефективніших команд; безпека висловлювань і взаємна підтримка є ядром

довірчих практик, які особливо потрібні в кризові періоди. Отже, проблема полягає у розриві між стратегічною необхідністю високого рівня довіри для життєстійкості та відсутністю інституціоналізованих механізмів її побудови, вимірювання і підтримання в організаціях. У цьому контексті бракує і теоретично вивіреної, і практично описаної ролі «людини довіри» – специфічного агента в корпоративній системі, що акумулює соціальний капітал, медіює конфлікти, підсилює психологічну безпеку і транслює етичні норми, забезпечуючи стабілізацію під час криз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні наукові дослідження засвідчують зростання уваги до феномена довіри як стратегічного ресурсу організаційного управління та ключового чинника командної ефективності. У роботі Е. Abson обґрунтовано важливість довіри у контексті спільного лідерства (shared leadership) у проєктно-орієнтованих організаціях. Автор підкреслює, що саме довіра між членами команди забезпечує рівномірний розподіл відповідальності, ініціативність, відкритість у прийнятті рішень та підвищує результативність проєктної діяльності [7]. Проблема кризи довіри в організаціях комплексно розглядається М. А. Cohen, яка наголошує, що сучасні компанії стикаються не лише з дефіцитом довіри між управлінцями та працівниками, а й із втратою довіри до етичності та надійності керівництва. У дослідженні підкреслюється важливість моральної доброчесності, прозорості управлінських рішень та відповідальності топменеджменту як основи формування культури довіри [8]. В умовах цифрової трансформації та поширення дистанційних форм зайнятості особливої актуальності набуває довіра у віртуальних командах. S. Kloerfer доводить, що для ефективного лідерства у віртуальному середовищі важливими є відкритість комунікації, регулярний зворотний зв'язок, наявність емоційної підтримки, а також уміння керівника створювати відчуття психологічної безпеки у цифровій взаємодії [9]. Теоретичне підґрунтя для розуміння довіри як наукової катего-

рії запропоноване у систематичному огляді V. Karikumpu (2024), де довіра розглядається як складне багатовимірне явище з етичним, психологічним, соціальним та комунікативним змістом. Автор виокремлює ключові компоненти довіри, її детермінанти та наслідки для міжособистісної та організаційної взаємодії, що створює теоретичну базу для подальших емпіричних досліджень управлінських аспектів довіри [10].

Узагальнюючи результати проаналізованих праць, можна стверджувати, що наявні наукові дослідження висвітлюють значення довіри у лідерстві, командній взаємодії, організаційній культурі та професійному спілкуванні. Однак недостатньо дослідженим залишається питання персоніфікованої ролі носія довіри в організації – так званої «людини довіри», яка виконує функції посередника, модератора етичних норм, фасилітатора комунікації та підтримувача психологічної безпеки колективу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний доробок вказаних авторів, питання теоретичного обґрунтування довіри як ключового ресурсу організаційного управління та розкриття ролі «людини довіри» залишаються не вирішеними та потребують розробки нових концептуальних підходів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування довіри як ключового ресурсу організаційного управління та розкриття ролі «людини довіри» як інституційного чинника стабілізації корпоративного середовища в умовах невизначеності, кризових викликів і трансформаційних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Довіра є фундаментальною категорією соціальної взаємодії, яка забезпечує сталість і передбачуваність поведінки суб'єктів в умовах невизначеності. У менеджменті вона постає не лише як моральна або психологічна категорія, а як стратегічний ресурс управління ризиками, координації дій і стабілізації організаційного клімату. Науковці [11-14] наголошували, що довіра знижує транзакційні витрати та формує соціальний капітал організації. У сучасних кризових умовах ці тези набувають особливої ваги, адже саме довіра стає базою для синергії, адаптивності та колективного опору деструктивним процесам. У науковому дискурсі довіра розглядається як багатовимірне явище – когнітивне (усвідомлене прийняття ризику), емоційне (відчуття безпеки та підтримки) і поведінкове (готовність до співпраці). Для організаційного управління ключовим є поєднання цих аспектів у практиках лідерства, комунікацій і прийняття рішень. Сучасні моделі менеджменту (зокрема, довірче лідерство, servant leadership, human-centric management) роблять наголос на довірі як інструменті впливу, що замінює контроль і примус добровільним залученням (табл. 1).

У цьому контексті формується поняття «людини довіри» – агента, який персоніфікує довіру всередині організації, що не просто посада чи статус, а соціально-психологічна роль, що поєднує етичну зрілість, комунікативну компетентність і управлінську чутливість до потреб команди. «Людина довіри» здатна бути мостом між управлінцями та колективом, виступати гарантом чесності процесів, ней-

Таблиця 1

Компетентнісний та функціональний профіль «людини довіри»

Компонент	Характеристика	Очікувані результати для організації
Ціннісно-етичний	Моральна надійність, чесність, узгодженість слів і дій	Підвищення репутаційної стабільності, формування корпоративної культури відповідальності
Комунікативний	Посередництво, уміння слухати, емпатія, фасилітація діалогу	Зменшення конфліктності, покращення горизонтальних комунікацій
Аналітичний	Діагностика довірчих ризиків, аналіз причин недовіри, участь у плануванні	Превентивне управління кризовими ситуаціями
Психологічний	Створення середовища підтримки, розвиток психологічної безпеки	Підвищення залученості, зниження стресу персоналу
Стратегічний	Участь у розробленні політик довіри, корпоративної етики, програм лідерства	Інституціоналізація довіри як управлінського ресурсу

Джерело: сформовано на основі [6]

тралізувати конфлікти й зберігати організаційну стабільність у критичні моменти. У деяких корпораціях цю роль формалізовано (trust officer, ethics ambassador, well-being lead), однак здебільшого вона виникає стихійно, як результат високої репутаційної легітимності конкретної особи. Функції «людини довіри» можна узагальнити в кілька основних напрямів: медіаційна (посередництво у конфліктах і непорозуміннях), комунікативна (забезпечення двостороннього обміну інформацією між рівнями управління), етична (підтримання ціннісних стандартів і морального тону корпоративної культури), психологічна (створення середовища безпеки та підтримки), стратегічна (участь у формуванні довірчих управлінських політик). Таким чином, «людина довіри» виконує роль стабілізатора соціальної системи організації.

Компетентнісний профіль «людини довіри» охоплює кілька груп навичок:

- емоційно-ціннісні – емпатія, моральна стійкість, чесність, послідовність у діях;
- комунікативні – активне слухання, асертивність, володіння інструментами переговорів;
- аналітичні – здатність ідентифікувати «зони ризику довіри», прогнозувати наслідки управлінських рішень;
- лідерські – авторитет без примусу, вплив через приклад, підтримка горизонтальних зв'язків.

Завдяки цим якостям «людина довіри» не лише підтримує психологічну стабільність, а й стає ключовим каналом трансляції організаційних цінностей, що особливо важливо під час кризових змін. Систематизація підходів до розуміння довіри у менеджменті дозволяє сформувати алгоритм її реалізації в корпоративному середовищі, формування культури довіри через цінності та комунікації; виявлення носіїв довіри – потенційних «людей довіри»; підтримка довірчих практик через навчання, коучинг, етичні стандарти; інституціоналізація довіри у вигляді процесів, політик і показників ефективності.

Дослідження довіри як управлінського ресурсу потребує чіткої операціоналізації – тобто переведення абстрактного соціально-психологічного поняття в систему вимірюваних показників, за допомогою яких можна відстежувати динаміку, якість і наслідки довірчих відносин. У межах цього підходу довіра розглядається як багаторівнева конструкція, що має індивідуальний, міжособистісний і організаційний виміри. Кожен із цих рівнів

потребує окремих індикаторів та інструментів діагностики, які разом формують рамку управлінського аналізу. Базовими складниками операціоналізації виступають індикатори довіри, метрики для їх кількісного або якісного вимірювання та джерела даних, які дозволяють отримати об'єктивну інформацію. До індикаторів індивідуального рівня належать відчуття психологічної безпеки, готовність до взаємодії, відкритість у комунікації, рівень етичної відповідальності. Для міжособистісного рівня ключовими є показники взаємної підтримки, надійності, послідовності у виконанні зобов'язань і взаємного визнання авторитету [15].

На організаційному рівні довіра проявляється через прозорість процесів прийняття рішень, доступність інформації, ефективність внутрішніх комунікацій та відповідність слів і дій керівництва. Вимірювання цих параметрів може здійснюватися через комбіновані методи збору даних: соціологічні опитування працівників (з використанням шкал Лайкерта для оцінки суб'єктивного рівня довіри), контент-аналіз внутрішніх комунікацій і корпоративних документів, аналіз кейсів кризових ситуацій, у яких проявлялася роль «людини довіри». Важливим джерелом є також HR-аналітика: рівень плинності кадрів, кількість внутрішніх конфліктів, показники залученості (employee engagement), а також якість зворотного зв'язку під час оцінювання керівників (360° feedback). Сукупність цих джерел дозволяє сформувати комплексну картину стану довіри як ресурсу організації.

Окремої уваги потребує оцінювання ефективності «людини довіри». Її діяльність не зводиться до кількісних KPI, а має змішаний характер – частково поведінковий, частково соціально-емоційний. До ключових критеріїв ефективності належать: зниження рівня конфліктності в колективі; підвищення залученості персоналу; збільшення показників взаємної підтримки та психологічної безпеки; зростання довіри до керівництва за результатами внутрішніх опитувань; зменшення кількості випадків неформальних скарг і плинності кадрів у кризові періоди. Зрештою, ефективність «людини довіри» може бути виражена у вигляді індексу довірчої стійкості (Trust Resilience Index), що поєднує кількісні та якісні показники.

У межах сценаріїв життєстійкості методологічна рамка має включати не лише моніторинг, а й динамічне картування довіри (trust mapping) – виявлення «вузлів напруги» у

комунікаційних ланцюгах і створення карт взаємозв'язків між підрозділами. Даний підхід дозволяє визначати точки ризику для репутації чи внутрішньої лояльності, а також прогнозувати потенційні зони втрати довіри. У поєднанні з методами системного аналізу та соціометрії можна отримати достовірну модель розподілу довірчих відносин у структурі організації, де «людина довіри» виконує функцію центрального вузла, що стабілізує взаємодію в кризових умовах. Як наслідок, методологічна рамка операціоналізації довіри передбачає поєднання кількісних показників (опитування, HR-аналітика, коефіцієнти плинності, індекси довіри) та якісних методів (інтерв'ю, контент-аналіз, кейс-дослідження). Її перевага полягає у здатності виявити як об'єктивні, так і приховані аспекти довірчих процесів. У перспективі цей підхід може бути використаний для створення системи управління довірою (Trust Management System) у компанії, яка дає змогу інтегрувати довіру в стратегічне планування, оцінку персоналу та механізми сталого корпоративного розвитку. Сучасні організації дедалі частіше функціонують у форматі гібридних команд, де співробітники поєднують дистанційну, офлайн та проектну взаємодію [16]. Такий формат, з одного боку, підвищує гнучкість і продуктивність, а з іншого – створює серйозні виклики для підтримання довіри (табл. 2).

Просторове розмежування, різні часові пояси, неоднорідність комунікаційних каналів призводять до ефекту фрагментації вза-

ємодії, який знижує рівень психологічної безпеки та посилює ризики непорозуміння. Саме в цьому контексті актуалізується роль «людини довіри» як об'єднувального посередника, здатного забезпечити сталість комунікацій, підтримку соціальної згуртованості й орієнтацію на спільну мету.

В умовах постійних трансформацій, криз і невизначеності бізнесу ключовим завданням стає не лише підтримання ефективності процесів, а й збереження соціальної стабільності та довіри всередині організації. Для цього доцільно створювати формалізований інститут «людей довіри» – внутрішню систему, яка об'єднує носіїв довірчих компетенцій і забезпечує сталу підтримку морально-психологічного клімату. Цей інститут може існувати як у вигляді окремої ролі (Trust Officer, HR-Partner з питань довіри, етичний омбудсмен), так і як розподілена функція у складі управлінської або HR-команди. Основна мета інституту – зробити довіру не випадковим міжособистісним явищем, а керованим елементом корпоративної культури. Розроблена модель впровадження інституту «людей довіри» передбачає чотири ключові компоненти: рольовий, процесуальний, оцінний і етико-нормативний. Рольовий компонент визначає статус «людини довіри» у структурі управління: це особа, яка має авторитет у колективі, емоційну зрілість, високий рівень етичної свідомості та здатність виступати медіатором у конфліктах. Її діяльність повинна координуватися безпосередньо з

Таблиця 2

Механізми формування довіри в гібридних командах

Механізм	Опис сутності процесу	Роль «людини довіри»	Очікуваний ефект для організації
1. Відкритість інформації	Регулярне інформування про цілі, ризики, зміни; прозорість управлінських дій	Пояснює політику компанії людською мовою, запобігає чуткам	Зменшення тривожності, зростання впевненості
2. Двостороння комунікація	Постійний канал обговорення проблем і пропозицій	Медіатор між керівництвом і персоналом, фасилітатор командних зустрічей	Підвищення залученості та довіри до рішень
3. Етична послідовність	Відповідність рішень корпоративним цінностям, чесність, справедливість	Контролює відповідність дій лідерів етичним нормам, надає моральний зворотний зв'язок	Формування стабільної репутації керівництва
4. Соціально-психологічна підтримка	Емоційна безпека, визнання, взаємопідтримка	Створює атмосферу довіри, організовує неформальні ініціативи, «емоційні паузи»	Підвищення згуртованості та продуктивності команди

Джерело: сформовано на основі [7]

HR-департаментом або департаментом корпоративного розвитку. Процесуальний компонент окреслює алгоритм дій – від моніторингу довірного клімату до участі в кризових комунікаціях. Передбачається регулярне проведення внутрішніх зустрічей «довірного кола», де працівники можуть обговорити проблеми без страху санкцій, а також залучення «людини довіри» до стратегічних обговорень, що мають соціальні наслідки для персоналу. Оцінний компонент включає визначення KPI довіри, які відображають рівень ефективності діяльності «людей довіри». До них належать: зменшення кількості ескалаційних конфліктів, підвищення індексу психологічної безпеки, позитивна динаміка залученості працівників, рівень довіри до керівництва за результатами внутрішніх опитувань.

Застосування кількісних і якісних метрик дозволяє зробити довіру осяжною управлінською категорією, придатною до аналітичного оцінювання. Етико-нормативний компонент передбачає створення Кодексу довіри – внутрішнього документа, що регламентує етичні стандарти поведінки, процедури конфіденційності, механізми реагування на порушення принципів чесності та взаємоповаги. Цей кодекс має стати моральним орієнтиром для всіх членів організації.

Для менеджерів і HR-фахівців важливо інтегрувати культуру довіри у щоденні практики управління. По-перше, це можливо через навчання керівників навичкам емоційної компетентності, фасилітації діалогу й етичного лідерства. По-друге, варто запровадити регулярні опитування довіри, фокус-групи та відкриті канали зворотного зв'язку, які допомагають виявляти потенційні зони ризику на ранніх етапах. По-третє, потрібно стимулювати прозорість рішень – наприклад, публікувати критерії преміювання, призначення або змін політик, щоб уникнути чуток і неформальної недовіри. Практичне впровадження моделі «людей довіри» дає змогу не лише знизити соціальну напругу, а й підвищити адаптивність організації в умовах кризи. Довіра стає

не абстрактною цінністю, а конкретним управлінським активом, що забезпечує стійкість, передбачуваність і згуртованість. Зрештою, формування інституту «людей довіри» має стати одним із базових напрямів корпоративної стратегії, орієнтованої на людський капітал, етику взаємин і сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що довіра є ключовим ресурсом організаційного управління, який визначає рівень життєстійкості та адаптивності корпоративних структур у періоди соціально-економічної турбулентності. Вона виступає фундаментом ефективних комунікацій, знижує рівень невизначеності, забезпечує готовність персоналу до взаємодії та спільної відповідальності за результати діяльності. У кризових умовах довіра не лише пом'якшує наслідки дестабілізаційних процесів, а й слугує чинником відновлення рівноваги в організаційній системі. Ключову роль у підтриманні та розвитку довіри відіграє «людина довіри» – особистість, що поєднує етичну зрілість, високий рівень комунікативної компетентності й соціальну відповідальність. Вона виступає медіатором між керівництвом і колективом, забезпечує психологічну безпеку, сприяє зниженню конфліктності, підсилює моральний клімат і формує позитивний імідж управлінської команди. Саме діяльність «людини довіри» дозволяє трансформувати абстрактну категорію довіри в реальний інструмент стабілізації корпоративного середовища. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для вдосконалення систем корпоративного лідерства, HR-політик і кризових комунікацій. Запровадження інституту «людей довіри» сприятиме підвищенню рівня лояльності працівників, прозорості управлінських процесів і формуванню атмосфери взаємоповаги й підтримки. Отже, довіра постає не лише моральною цінністю, а й стратегічним чинником конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Edelman. (2024). 2024 Edelman Trust Barometer. Edelman Trust Institute. URL: <https://www.edelman.com/trust-barometer> (дата звернення: 20 вересня 2025 року)
2. Gallup. (2024). State of the Global Workplace 2024 Report. Gallup, Inc. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 20 вересня 2025 року)
3. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). Trust in Government, Policy Effectiveness and the Governance of the Future. OECD. URL: <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en> (дата звернення: 20 вересня 2025 року)

4. Microsoft & LinkedIn. (2023). 2023 Work Trend Index: Will AI Fix Work? Microsoft Corporation. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/will-ai-fix-work> (дата звернення: 20 вересня 2025 року)
5. PwC. (2023). 26th Annual Global CEO Survey. PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/ceo-survey/2023.html> (дата звернення: 20 вересня 2025 року)
6. Rozovsky, J. (2015). Project Aristotle: Understanding Team Effectiveness. Google People Operations. URL: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/> (дата звернення: 20 вересня 2025 року)
7. Abson, E. (2024). Making shared leadership work: The importance of trust in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 42(1), 23-35. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.11.015>
8. Cohen, M. A. (2021). The crisis of trust and trustworthiness in organizations. *Journal of Business Ethics*, 170(4), 537-552. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04242-9>
9. Kloepper, S. (2025). Leadership and trust in virtual teams. *Team Performance Management*, 31(2), 87-104. URL: <https://doi.org/10.1108/TPM-02-2024-0018>
10. Karikumpu, V. (2024). A concept analysis of trust: A systematic review. *Nursing Open*, 11(1), 45-57. URL: <https://doi.org/10.1002/nop2.1607>
11. Östergård, N., Högborg, K., & Snis, U. (2025). Trust and leadership in the hybrid workplace. *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*, 58, 1-10. URL: <https://doi.org/10.24251/HICSS.2025.652>
12. Schilke, O. (2023). A review of experimental research on organizational trust. *Organization Science*, 34(5), 1123-1142. URL: <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.1654>
13. Wiatr, A. (2023). Hybrid team management: The long and winding road. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100879. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100879>
14. Hugelius, K. (2025). Trust: An essential component in nursing crisis leadership. *Journal of Nursing Management*, 33(3), 512-520. URL: <https://doi.org/10.1111/jonm.13765>
15. Coulston, C. (2025). Advancing virtual and hybrid team well-being through a job demands-resources framework. *Frontiers in Psychology*, 16, 1145012. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1145012>
16. Sucher, S. J., & Gupta, S. (2019). The trust crisis. *Harvard Business Review*, July–August, 33-41.

REFERENCES:

1. Edelman. (2024). 2024 Edelman Trust Barometer. Edelman Trust Institute. URL: <https://www.edelman.com/trust-barometer> (accessed: 20 September 2025).
2. Gallup. (2024). State of the Global Workplace 2024 Report. Gallup, Inc. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (accessed: 20 September 2025).
3. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). Trust in Government, Policy Effectiveness and the Governance of the Future. OECD. URL: <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en> (accessed: 20 September 2025).
4. Microsoft & LinkedIn. (2023). 2023 Work Trend Index: Will AI Fix Work? Microsoft Corporation. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/will-ai-fix-work> (accessed: 20 September 2025).
5. PwC. (2023). 26th Annual Global CEO Survey. PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/ceo-survey/2023.html> (accessed: 20 September 2025).
6. Rozovsky, J. (2015). Project Aristotle: Understanding Team Effectiveness. Google People Operations. URL: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/> (accessed: 20 September 2025).
7. Abson, E. (2024). Making shared leadership work: The importance of trust in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 42(1), 23-35. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.11.015>
8. Cohen, M. A. (2021). The crisis of trust and trustworthiness in organizations. *Journal of Business Ethics*, 170(4), 537-552. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04242-9>
9. Kloepper, S. (2025). Leadership and trust in virtual teams. *Team Performance Management*, 31(2), 87-104. URL: <https://doi.org/10.1108/TPM-02-2024-0018>
10. Karikumpu, V. (2024). A concept analysis of trust: A systematic review. *Nursing Open*, 11(1), 45-57. URL: <https://doi.org/10.1002/nop2.1607>
11. Östergård, N., Högborg, K., & Snis, U. (2025). Trust and leadership in the hybrid workplace. *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*, 58, 1-10. URL: <https://doi.org/10.24251/HICSS.2025.652>
12. Schilke, O. (2023). A review of experimental research on organizational trust. *Organization Science*, 34(5), 1123-1142. URL: <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.1654>
13. Wiatr, A. (2023). Hybrid team management: The long and winding road. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100879. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100879>

14. Hugelius, K. (2025). Trust: An essential component in nursing crisis leadership. *Journal of Nursing Management*, 33(3), 512-520. URL: <https://doi.org/10.1111/jonm.13765>
15. Coulston, C. (2025). Advancing virtual and hybrid team well-being through a job demands-resources framework. *Frontiers in Psychology*, 16, 1145012. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1145012>
16. Sucher, S. J., & Gupta, S. (2019). The trust crisis. *Harvard Business Review*, July–August, 33-41.