

КИЙКОВ Олексій – кандидат філософських наук, докторант кафедри соціальної філософії, філософії освіти та освітньої політики, Український державний університет імені Михайла Драгоманова, вул. Пирогова, 9, м. Київ, Україна, індекс 01601 (kiykov@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8368-6367>

DOI: <https://doi.org/10.24919/2522-4700.50.3>

Бібліографічний опис статті: Кийков, О. (2025). Фронеzis як основа філософії гібридного менеджменту в освіті. *Людинознавчі студії: збірник наукових праць Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Серія «Філософія»*, 50, 39–49, doi: <https://doi.org/10.24919/2522-4700.50.3>

ФРОНЕЗИС ЯК ОСНОВА ФІЛОСОФІЇ ГІБРИДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТІ

Анотація. У статті розглянуто філософські засади гібридного менеджменту в контексті освітнього середовища, з особливою увагою до категорії фронеzis як практичної мудрості. Автор аналізує сучасні підходи до управління, порівнює інструментальні та гуманістичні моделі, а також обґрунтовує необхідність інтеграції ціннісного компоненту в управлінські стратегії. Підкреслюється значення моральної відповідальності керівника освітньої установи та його здатності діяти в умовах етичної складності, невизначеності та швидких змін. **Мета роботи.** Філософське обґрунтування гібридного менеджменту через концепт фронеzis як засобу інтеграції ціннісного, етичного та практичного вимірів управлінської діяльності в освітньому середовищі. **Методологія.** Методологічною основою дослідження є міждисциплінарний підхід із використанням герменевтичного, феноменологічного та компаративного методів аналізу філософських і управлінських джерел. **Наукова новизна.** У роботі запропоновано оригінальне філософське тлумачення гібридного менеджменту як етико-ціннісного процесу, а також обґрунтовано роль фронеzis як ключової чесноти, що забезпечує баланс між ефективністю та моральною легітимністю управлінських рішень в освітніх інституціях.

Висновки. Гібридний менеджмент, розглянутий крізь призму практичної мудрості, виявляється не лише інноваційною формою управління, а й ціннісною моделлю, здатною забезпечити якісні трансформації освітнього простору. Такий підхід сприяє формуванню довіри, відповідальності та моральної зрілості серед учасників освітнього процесу. Фронеzis, як виявлено, не є абстрактною чеснотою, а цілком прикладною якістю, яка може розвиватися у професійному середовищі через практику, діалог і колективне навчання. Саме через цей вимір практичної мудрості можливе зближення управлінської ефективності та гуманістичних цілей освіти. Це означає, що управлінець не лише координує ресурси, а й виступає моральним орієнтиром для спільноти, яку він очолює. Подальші дослідження мають зосередитися на емпіричному вивченні того, як фронеzis реально функціонує в управлінських практиках, особливо в освіті.

Ключові слова: гібридний менеджмент, фронеzis, філософія освіти, практична мудрість, етика управління, освітнє середовище.

KYKOV Oleksiy – Candidate of Philosophy Sciences, Doctoral Student at the Department of Social Philosophy, Philosophy of Education and Educational Policy, Drahomanov Ukrainian State University, 9 Pirogova St., Kyiv, Ukraine, postal code 01601 (kiykov@ukr.net)

ORCID: orcid.org/0000-0001-8368-6367

DOI: <https://doi.org/10.24919/2522-4700.50.3>

To cite this article: Kiykov, O. (2025). Fronezys yak osnova filosofii hibrydnogo menedzhmentu v osviti [Phronesis as the basis of the philosophy of hybrid management in education]. *Liudynoznavchi studii: zbirnyk naukovykh prats Drohobyt'skoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Ivana Franka. Seriiia "Filosofia"* – Human Studies. Series of "Philosophy": a collection of scientific articles of the Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University, 50, 39–49, doi: <https://doi.org/10.24919/2522-4700.50.3>

PHRONESIS AS THE BASIS OF THE PHILOSOPHY OF HYBRID MANAGEMENT IN EDUCATION

Summary. The article examines the philosophical principles of hybrid management in the context of the educational environment, with special attention to the category of phronesis

as practical wisdom. The author analyzes modern approaches to management, compares instrumental and humanistic models, and also justifies the need to integrate the value component into management strategies. The importance of the moral responsibility of the head of an educational institution and his ability to act in conditions of ethical complexity, uncertainty and rapid change is emphasized. **Purpose of the work.** Philosophical justification of hybrid management through the concept of phronesis as a means of integrating the value, ethical and practical dimensions of managerial activity in the educational environment. **Methodology.** The methodological basis of the study is an interdisciplinary approach using hermeneutic, phenomenological and comparative methods of analyzing philosophical and managerial sources. **Scientific novelty.** The paper proposes an original philosophical interpretation of hybrid management as an ethical and value process, and also substantiates the role of phronesis as a key virtue that ensures a balance between the effectiveness and moral legitimacy of management decisions in educational institutions. **Conclusions.** Hybrid management, viewed through the prism of practical wisdom, turns out to be not only an innovative form of management, but also a value model capable of ensuring qualitative transformations of the educational space. Such an approach contributes to the formation of trust, responsibility and moral maturity among participants in the educational process. Phronesis, as it turns out, is not an abstract virtue, but a completely applied quality that can be developed in a professional environment through practice, dialogue, and collective learning. It is through this dimension of practical wisdom that it is possible to reconcile managerial effectiveness and the humanistic goals of education. This means that the manager not only coordinates resources, but also acts as a moral guide for the community he leads. Further research should focus on empirically examining how phronesis actually functions in managerial practices, especially in education.

Key words: hybrid management, phronesis, philosophy of education, practical wisdom, management ethics, educational environment.

Постановка проблеми. Арістотелів фроне́зис (φρόνησις) – це одна з центральних чеснот у його етиці, яка означає практичну мудрість або здатність діяти правильно у конкретних життєвих

ситуаціях. На відміну від теоретичного знання (епістеме) або технічного вміння (техне), фронезис передбачає моральну чутливість, розсудливість і уміння приймати етично виважені рішення. В «Нікомаховій етиці» Арістотель підкреслює, що ця чеснота не зводиться до логіки чи абстрактного міркування, а проявляється в діях людини, яка прагне до добра в реальному, часто непередбачуваному світі (Арістотель, 2002).

Фронезис є характеристикою зрілої, доброчесної людини, яка здатна поєднувати знання, досвід та етичну відповідальність. Арістотель пов'язує практичну мудрість із здатністю бачити, що є благо не лише для себе, а й для спільноти, в якій людина живе. Тому ця чеснота має глибоко соціальний характер і є основою відповідального лідерства. У сучасних трактуваннях, зокрема в освіті й управлінні, арістотелівський фронезис інтерпретується як психо-моральний компас, що допомагає орієнтуватися в складних етико-практичних ситуаціях.

У сучасних умовах глобальної нестабільності, цифровізації та зростаючої соціальної відповідальності управлінців постає необхідність перегляду традиційних підходів до менеджменту. Класичні моделі управління, орієнтовані переважно на ефективність, регламент та контроль, дедалі частіше виявляються недостатніми для вирішення комплексних етичних і ціннісних викликів, з якими стикаються освітні інституції. У відповідь на ці тенденції виникає потреба у нових філософських основах управлінської діяльності, які здатні забезпечити не лише результативність, а й моральну легітимність прийнятих рішень.

На цьому тлі актуальним постає звернення до концепції гібридного менеджменту, що поєднує інструментальні й гуманістичні підходи, а також до фронезису – практичної мудрості, як ключового морального орієнтиру в управлінні. Такий міждисциплінарний підхід дозволяє подолати дихотомію між раціональним і ціннісним, технократичним і етичним, інноваційним і традиційним. Це особливо важливо для сфери освіти, де управлінські рішення мають довгостроковий вплив на формування особистості, громадянську позицію й соціальну згуртованість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У новітній науковій літературі спостерігається стійкий інтерес до осмислення гібридного менеджменту як відповіді на виклики цифрової

трансформації, глобалізації та етичної кризи управління. Значну увагу дослідники також приділяють зв'язку між управлінням і цінностями. Наприклад, у роботі D. Eriksen та M. Strumińska-Kutra (2022) показано, як концепт фронезису – практичної мудрості – дозволяє поєднувати дослідницьку діяльність із ціннісним вдосконаленням управлінських практик. Автори стверджують, що такий підхід відкриває можливості для створення організацій, у яких знання, мораль і практика утворюють єдиний цілісний процес. Ці ідеї співзвучні з працями K. Kristjánsson, який розглядає фронезис як основу професійної етики, зокрема в освітній сфері (Kristjánsson, 2024).

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені інноваційним та комунікаційним аспектам менеджменту. У публікації М. Ажажі, О. Фурсіна та О. Венгера (2021) підкреслюється роль комунікаційного менеджменту як ключового чинника ефективного адміністрування. Комунікація, за цими авторами, не лише інструментальна, а й формує культурно-ціннісне середовище організації. Тим часом Є. Бойко та Ю. Дяченко (2022) висвітлюють інноваційний менеджмент як антикризовий інструмент, що здатен адаптуватися до викликів середовища. Проте обидві публікації залишаються у межах прикладної логіки, не вдаючись до філософського аналізу.

У фокусі сучасних філософсько-управлінських студій дедалі частіше опиняється також тематика ризик-менеджменту (Венгер, 2023), foresight-мислення (Воронкова та ін., 2022) та освітніх інновацій (Ястремська та ін., 2023). Проте в більшості з них бракує глибокого ціннісного осмислення управлінської практики. У цьому контексті концепція фронезису має потенціал доповнити й поглибити сучасні підходи, оскільки пропонує не лише нову методологію дії, а й нову етико-філософську перспективу.

Метою цієї статті є філософське обґрунтування гібридного менеджменту через концепт фронезису як засобу інтеграції ціннісного, етичного та практичного вимірів управлінської діяльності в освітньому середовищі.

Методологія статті. Методологічною основою статті є міждисциплінарний підхід, що поєднує філософський аналіз, етичну рефлексію та концептуальну реконструкцію понять, зокрема фронезису та гібридного менеджменту. Використано елементи

герменевтичного методу для тлумачення ключових понять у контексті сучасних управлінських практик, а також феноменологічний підхід для осмислення суб'єктивного досвіду управлінців у процесі прийняття етично вмотивованих рішень.

У дослідженні також застосовано компаративний аналіз – зіставлення поглядів вітчизняних (Кийков, Ажажа, Венгер) та зарубіжних авторів (Kristjánsson, Eriksen, Nonaka) з метою виявлення точок перетину й розбіжностей у трактуванні гібридного управління й практичної мудрості. Враховано логіку критичного дискурсу в освіті, що дозволяє оцінити потенціал гібридного менеджменту не лише як управлінського інструменту, а як етичного простору, що формує відповідальні стратегії в освітніх середовищах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті стрімких трансформацій освітнього та управлінського середовища ідея гібридного менеджменту набуває нової актуальності. Він більше не є просто механічним поєднанням традиційного та інноваційного управління, а постає як філософський конструкт, що вимагає етичного осмислення управлінських дій (Кийков, 2024). У цьому сенсі поняття «фронеzis» – практичної мудрості – надає нову глибину розумінню управлінських рішень. І це зрозуміло. Адже фронеzis в аристотелівському розумінні означає здатність діяти правильно в складних життєвих ситуаціях, враховуючи як універсальні моральні принципи, так і конкретний контекст (Kristjánsson, 2024). Ця здатність є особливо важливою для лідера освітньої організації, який має ухвалювати рішення не лише з погляду ефективності, а й з огляду на ціннісну відповідальність перед колективом, студентами й суспільством.

У дослідженнях з бізнес-етики вже давно ведуться розмови про необхідність колективної фронеzis – як форми спільного морального розуму в межах організації (Kristjánsson, 2022). Такий підхід дає змогу уникнути авторитаризму в прийнятті рішень і сприяє більшій прозорості управлінських процесів. Але критично важливо, щоб цей моральний розум не був декларативним, а справді формувався через рефлексію, комунікацію й навчання у спільноті практики (Eriksen, 2022).

Іноді саме поняття «інноваційного менеджменту» ототожнюється з технократичними практиками й дистанціюється від

морального виміру (Бойко, Дяченко, 2022). Проте така редукція позбавляє управління гуманістичного потенціалу. Гібридний підхід, навпаки, прагне відновити зв'язок між інструментальною ефективністю та етичним виміром дії. І це не випадково. Бо на відміну від раціоналістичного управління, орієнтованого на суворі інструкції, гібридне управління передбачає гнучкість, емпатію й етичну інтуїцію. Це добре узгоджується з ідеєю «еетичної інтуїції», яку пропонує І. Нонака як синтез феноменології та менеджменту (Nonaka, 2022). Такий підхід робить управління не просто функціональним, а смисловим процесом – частиною «життя в добрій організації».

Варто підкреслити, що елемент емоційності також входить до фронезису. Регуляція емоцій, як стверджує Р. Valenzuela, є не просто навичкою, а складовою морального зростання (Valenzuela, 2024). Це означає, що управлінець має навчатися не приглушувати емоції, а працювати з ними як з ресурсом рефлексії. У цьому аспекті емоції й рішення стають взаємопов'язаними через призму практичної мудрості.

У філософії освітнього менеджменту все більшого поширення набуває думка про те, що саме фронезис здатен об'єднати вчителів, студентів і адміністраторів навколо спільної ціннісної рамки (Kristjánsson, 2024). Така рамка не нав'язується зверху, вона вибудовується через діалог і довіру. Саме тому комунікаційний менеджмент, що орієнтується на зворотний зв'язок, стає ключовим (Ажажа, 2021). І це справедливо. Проте деякі автори, зокрема О. Венгер, надто акцентують увагу на ризик-менеджменті як інструменті виживання компаній, втрачаючи з поля зору моральну мету управління (Венгер, 2023). У цьому контексті варто звернутись до Кийкова, який наголошує: гібридний менеджмент – це не реакція на загрози, а проактивна модель гуманістичного управління в інформаційному суспільстві (Кийков, 2024).

В освітньому середовищі особливу роль відіграє foresight-мислення, пов'язане з agile-філософією (Воронкова та ін., 2022). Але без фронезису це мислення може перетворитись на серію короткотермінових стратегій, позбавлених етичної цілісності. Практична мудрість же забезпечує той фундамент, який дозволяє діяти не лише швидко, а й правильно.

Значущим є і аспект навчання фронезису. На думку Kristjánsson, ця чеснота не виникає сама по собі, а потребує виховання в межах професійного середовища (Kristjánsson, 2024). Університети, таким чином, мають не лише передавати знання, а формувати спільноти моральної практики, в яких навчання стає процесом формування характеру. І це підкреслює важливість філософської компоненти.

Критика технократизму, представлена у наших роботах, є актуальною не лише в освітньому контексті, а й у ширшій площині управління знанням і людьми (Кийков, 2024). Технократичні моделі, які ігнорують етичну складову, призводять до формалізації процесів і втрати довіри в колективах. Отже, концепція гібридного менеджменту, обґрунтована через призму практичної мудрості, дозволяє подолати дуалізм між інноваційністю й гуманістичними цінностями. Такий підхід сприяє формуванню освітнього та організаційного середовища, що підтримує не лише ефективність, а й цілісність людського розвитку. І в цьому полягає головний виклик сучасного управління.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Концепція гібридного менеджменту постає як складна і багатогранна система, що поєднує прагматичну доцільність, інноваційні технології та етичні засади управління. Її філософське осмислення через категорію фронезису (практичної мудрості) відкриває нові горизонти для розуміння управлінської дії як не лише інструментального, а й ціннісно навантаженого процесу. У такий спосіб управління перестає бути суто технічною процедурою й набуває якості етичного простору, в якому вибудовуються міжособистісні стосунки, приймаються відповідальні рішення і формується довіра.

Фронезис, як виявлено, не є абстрактною чеснотою, а цілком прикладною якістю, яка може розвиватися у професійному середовищі через практику, діалог і колективне навчання. Саме через цей вимір практичної мудрості можливе зближення управлінської ефективності та гуманістичних цілей освіти. Це означає, що управлінець не лише координує ресурси, а й виступає моральним орієнтиром для спільноти, яку він очолює.

Подальші дослідження мають зосередитися на емпіричному вивченні того, як фронезис реально функціонує в управлінських

практиках, особливо в освіті. Перспективними виглядають порівняльні аналізи між різними освітніми інституціями, в яких гібридні моделі менеджменту реалізуються з різним ступенем залучення етичного компоненту. Також важливо дослідити, які саме навчальні практики та формати сприяють розвитку колективної фронезис у командах.

Цей напрям вимагає подальшого міждисциплінарного осмислення, зокрема через поєднання філософії освіти, етики, соціальної психології та управлінських наук. Застосування категорії фронезису може стати важливим кроком до трансформації освітнього менеджменту з ієрархічної моделі у модель спільнотної співдії, що базується на повазі, відповідальності та ціннісній рефлексії.

ЛІТЕРАТУРА

1. Арістотель. Метафізика / Пер. О. Панича. К.: Темпора, 2022. 848 с.
2. Арістотель. Нікомахова етика. / Пер. В. Ставнюка. К.: Аквілон-Плюс, 2002. 480 с.
3. Ажажа М. А., Фурсін О. О., Венгер О. М. Комунікаційний менеджмент як чинник підвищення ефективності публічного управління та адміністрування. *Humanities studies*, 2021, 9 (86), С. 127–137.
4. Бойко Є., Дяченко Ю. Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління. *Управління розвитком складних систем*, 2022, (52), С. 5–11.
5. Венгер О. Філософія ризик-менеджменту у контексті глобальних викликів. *Lithuania Marijampolė*, 2023, С. 82–83.
6. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Васильчук Г. М. Agile-філософія як чинник форсайту цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2022, 3 (03). С. 109–117.
7. Кийков О. Гібридний менеджмент у системі вищої освіти: філософсько-управлінські аспекти в умовах глобалізації та інформаційного суспільства. *Вища освіта України*, 2024, (3), С. 22–30.
8. Кийков О. Філософські основи сучасного освітнього менеджменту: від критичної педагогіки до гібридного управління. *Humanities studies*, 2024, 21 (98), С. 159–167.
9. Кийков О. Ю. Філософські засади гібридного менеджменту: від технократизму до гуманістичних підходів у сучасному управлінні. *Культурологічний альманах*, 2024, (4), С. 221–228.
10. Несторишен І. Інноваційний та проєктний менеджмент в туризмі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, 2023, 1 (7), С. 21–26.

11. Ястремська О. М., Гудима О. В., Єжелей Ю. О., Лук'янихін В. О. Новітні інноваційні освітні системи і технології в галузі менеджменту. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2023, (37), С. 465–472.
12. Eriksen D., Strumińska-Kutra M. Extending Knowledge, Improving Practice and Refining Values: Research Informed by the Concept of Phronesis. In: *Espedal, G., Jelstad Løvaas, B., Sirris, S., Wæraas, A. (eds) Researching Values*. Palgrave Macmillan, 2022, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90769-3_5
13. Kristjánsson K. Aristotelian Practical Wisdom (Phronesis) as the Key to Professional Ethics in Teaching. *Topoi*, 2024, 43, pp. 1031–1042 (2024). <https://doi.org/10.1007/s11245-023-09974-7>
14. Kristjánsson K. Collective Phronesis in Business Ethics Education and Managerial Practice: A Neo-Aristotelian Analysis. *J Bus Ethics*, 2022, 181, pp. 41–56. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04912-2>
15. Nonaka I., Yamaguchi I. Synthesis of Phenomenology and Management Studies. In: *Management by Eidetic Intuition. The Nonaka Series on Knowledge and Innovation*. Palgrave Macmillan, 2022, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-6851-7_14
16. Valenzuela P. Phronesis in Educating Emotions. *Topoi*, 2024, 43, pp. 1021–1030. <https://doi.org/10.1007/s11245-024-10017-y>

REFERENCES

1. Aristotel. (2022). *Metafizyka [Metaphysics]* / per. z davnohretskei O. Panycha. Kyiv: Tempora, 848 s. [in Ukrainian].
2. Aristotel. (2002). *Nikomakhova etyka [Nicomachean Ethics]* / per. z davnohretskei V. Stavniuka. Kyiv: Akvilon-Plus, 480 s. [in Ukrainian].
3. Azhazha, M. A., Fursin, O. O., & Venger, O. M. (2021). Komunikatsiyni menedzhment yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti publichnoho upravlinnia ta administruvannia [Communication Management as a Factor in Increasing the Efficiency of Public Administration]. *Humanities Studies*, 9(86), pp. 127–137. [in Ukrainian].
4. Boiko, Ye., & Diachenko, Yu. (2022). Innovatsiyni menedzhment – suchasne antykrizove upravlinnia [Innovation Management as Modern Crisis Management]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 52, pp. 5–11. [in Ukrainian].
5. Venger, O. (2023). Filozofia ryzyk–menedzhmentu u konteksti hlobalnykh vyklykiv [The Philosophy of Risk Management in the Context of Global Challenges]. Lithuania: Marijampolė, pp. 82–83. [in Ukrainian].
6. Voronkova, V. H., Nikitenko, V. O., & Vasylychuk, H. M. (2022). Agile–filozofia yak chynnyk farsaitu tsyfrovoy ekonomiky [Agile Philosophy as a Factor in Digital Economy Foresight]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 3(03), pp. 109–117. [in Ukrainian].

7. Kiykov, O. (2024). Hibridnyi menedzhment u systemi vyshchoi osvity: filosofsko-upravlinski aspekty v umovakh hlobalizatsii ta informatsiinoho suspilstva [Hybrid Management in Higher Education: Philosophical and Managerial Aspects in the Context of Globalization and the Information Society]. *Vyshcha osvita Ukrainy*, 3, pp. 22–30. [in Ukrainian].

8. Kiykov, O. (2024). Filosofski osnovy suchasnoho osvitnoho menedzhmentu: vid krytychnoi pedahohiky do hibridnoho upravlinnia [Philosophical Foundations of Modern Educational Management: From Critical Pedagogy to Hybrid Governance]. *Humanities Studies*, 21(98), pp. 159–167. [in Ukrainian].

9. Kiykov, O. Yu. (2024). Filosofski zasady hibridnoho menedzhmentu: vid tekhnokratyzmu do humanistichnykh pidkhodiv u suchasnomu upravlinni [Philosophical Foundations of Hybrid Management: From Technocratism to Humanistic Approaches in Modern Governance]. *Kulturolohichniy almanakh*, 4, pp. 221–228. [in Ukrainian].

10. Nestorishen, I. (2023). Innovatsiinyi ta proiektnyi menedzhment v turyzmi [Innovation and Project Management in Tourism]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, 1(7), pp. 21–26. [in Ukrainian].

11. Yastremska, O. M., Hudyma, O. V., Yezhelyi, Yu. O., & Lukianykhin, V. O. (2023). Novitni innovatsiini osvitni systemy i tekhnolohii v haluzi menedzhmentu [New Innovative Educational Systems and Technologies in the Field of Management]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 37, pp. 465–472. [in Ukrainian].

12. Eriksen, D., & Strumińska-Kutra, M. (2022). Extending Knowledge, Improving Practice and Refining Values: Research Informed by the Concept of *Phronesis*. In: Espedal, G., Jelstad Løvaas, B., Sirris, S., & Wæraas, A. (eds). *Researching Values*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90769-3_5

13. Kristjánsson, K. (2024). Aristotelian Practical Wisdom (*Phronesis*) as the Key to Professional Ethics in Teaching. *Topoi*, 43, pp. 1031–1042. <https://doi.org/10.1007/s11245-023-09974-7>

14. Kristjánsson, K. (2022). Collective *Phronesis* in Business Ethics Education and Managerial Practice: A Neo-Aristotelian Analysis. *Journal of Business Ethics*, 181, pp. 41–56. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04912-2>

15. Nonaka, I., & Yamaguchi, I. (2022). Synthesis of Phenomenology and Management Studies. In: *Management by Eidetic Intuition. The Nonaka Series on Knowledge and Innovation*. Palgrave Macmillan, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-6851-7_14

16. Valenzuela, P. (2024). *Phronesis* in Educating Emotions. *Topoi*, 43, pp. 1021–1030. <https://doi.org/10.1007/s11245-024-10017-y>