

**DOI** [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16\(45\)-81-98](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16(45)-81-98)  
**УДК 159.923**

**Саннікова Ольга Павлівна,**

доктор психологічних наук, професор,  
завідувач кафедри загальної та диференціальної психології  
ДЗ «Південноукраїнський національний  
педагогічний університет імені К. Д. Ушинського».  
Одеса, Україна.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-3961-2103>

Researcher ID: I-5139-2018

[osanniland@gmail.com](mailto:osanniland@gmail.com)

**Стаховська Віолетта Шамсаддінівна,**

магістрантка  
ДЗ «Південноукраїнський національний  
педагогічний університет імені К. Д. Ушинського».  
Одеса, Україна.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1881-1648>

[violet.stahovskaya@gmail.com](mailto:violet.stahovskaya@gmail.com)

## **ЕМОЦІЙНА ПЕРШООСНОВА ЛІДЕРСТВА: ПОШУК ІНДИВІДУАЛЬНИХ ВІДМІННОСТЕЙ**

**Анотація.** У статті презентовані результати дослідження емоційного компоненту лідерства. Вивчалися індивідуально-психологічні особливості в проявах лідерських якостей, в специфіці лідерського стилю поведінки осіб, котрі відрізняються за емоційністю. Теоретично обґрунтовано та емпірично доведено, що стійка схильність до переживання емоцій певної модальності (емоційність) визначає специфіку проявів лідерської поведінки. Результати отримані при вирішенні таких дослідницьких завдань: здійснено пошук взаємозв'язків між показниками емоційності та лідерських рис особистості; виявлено представників з різним типом емоційності та вивчено у цих осіб індивідуально-психологічні особливості прояву лідерства. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вивчення психологічних чинників лідерства, пошуком відмінностей у способах взаємодії людини з навколишнім світом і з іншими людьми, у теоретико-методологічному узагальненні досліджень емоційного компоненту, у розробці суто прикладних аспектів вивчення проблеми лідерства. Виконаний аналіз психологічної літератури щодо визначення й змістового наповнення понять «лідер», «тип лідерства», «стиль лідерства», «стиль поведінки лідера», «стильові

характеристики лідерства». Розглянуті приклади класифікації лідерства з позицій пошуку емоційного компонента у різних стилях лідерства. Сформована репрезентативна вибірка обстежених у віці 25-45 років загальною чисельністю 110 осіб, виділено 4 групи осіб із домінуванням мономодального типу емоційності (схильністю до переживання однієї із емоційних модальностей): радості (10 осіб), гніву (6 осіб), страху (8 осіб) й печалі (9 осіб). Результати діагностики емоційних компонентів отримані за допомогою «Психодіагностичного чотириохмодального тест-опитувальника емоційності» (Саннікової О.П.). З метою визначення деяких проявів лідерства використана методики «Самооцінка управлінських обмежень керівника» (Фетіскіна Н.П., Козлова В.В., Мануйлова Г.М.). Надано результати групування показників за допомогою кореляційного аналізу, що виявив додатні і від'ємні значимі зв'язки між показниками емоційності та лідерськими якостями. Виявлені результати доводять чинну дію емоційності відносно психологічних особливостей лідерства та його стилів. Встановлено, що представникам кожного типу емоційності властивий свій комплекс обмежень керівника й свої, тільки їм властиві особливості, риси і стилі лідерства. Виявлені результати свідчать про те, що емоційність є одним з чинників лідерства та, визначає індивідуально-психологічну специфіку їх проявів, подібностей та відмінностей.

**Ключові слова:** особистість; емоційність; стиль лідерства; чинник; управлінські обмеження; індивідуальні відмінності.

## ВСТУП / INTRODUCTION

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку суспільства, котрий характеризується змінами процесів спілкування (з одного боку – карантинні обмеження, з іншого – необхідність знаходити взаєморозуміння між різними соціальними групами на основі психологічного пізнання та взаємодії між людьми), особлива увага приділяється лідерським якостям особистості. Це пов'язано із наростаючою напругою, тривожністю, соціальною невизначеністю, що призводить до стресу, втратою довіри до себе, до інших людей, до майбутнього тощо. З огляду на сказане, виникає потреба у такому оточенні, де є особистості, котрі можуть підтримати, допомогти, й головне – мати й демонструвати власні ресурси задля пошуку можливих способів ефективного вирішення проблем, що виникають, бути впевненими у собі, «заряджати» енергією, активністю та позитивом. Дане питання має

фундаментальний характер, тому, що стосується процесу професійного становлення особистості психолога, соціальних робітників, педагогів, лікарів, політиків, юристів та інших. Велике значення має пошук чинників розвитку комунікативної компетентності особистості професіонала в області соціономічних професій, особливо при здійсненні функцій керівництва, лідерства.

Проте, розробка означеної проблеми, й насамперед вивчення емоційного аспекту лідерства, має особливу практичну значимість у зв'язку з дослідженням індивідуально-психологічних особливостей особистості лідера, його поведінки, індивідуального стилю діяльності, взаємодією з іншими людьми в мінливих умовах сучасності. Основною функцією лідера (або керівника) є забезпечення ефективності діяльності (або управлінської, або при досягненні якихось сумісних цілей групи тощо), створювати у колективі (групі) особливу атмосферу високої мотивації для досягнення успішного результату сумісної діяльності тощо. Незважаючи на те, що сьогодні в психології навіть виокремився напрям дослідження «емоційного лідера» [4], робіт, присвячених вивченню емоційного аспекту лідерства, його емоційній першооснові недостатньо.

**Аналіз основних досліджень та публікацій.** Відомо, що стиль лідерства зумовлений складом і змістом особистісних якостей керівника (лідера), рівнем його загальних та професійних знань, компетентностей, досвідом, системою цінностей та ідеалів, тобто, комплексом індивідуально-психологічних властивостей.

Слід зазначити, що проблема індивідуальних відмінностей в проявах лідерських якостей, стилю діяльності й стильових характеристик лідерства цікавила вчених здавна. Історія вивчення особистості лідера, його поведінки починається з наростаючого інтересу до загальної проблеми управління іншими людьми, з одного боку, та появи унікальності, диференційованості в проявах типу лідерства, впливу індивідуально-психологічних особливостей лідера на стиль його поведінки, – з другого боку. У різних областях знання (філософії, педагогіки, управління, психології тощо) вивчається феномен лідерства, що свідчить не тільки про його міждисциплінарність (входить у категоріальний апарат різних наук), але й про складність. Неоднозначність розуміння змісту терміна «лідер» призвело до полісемантичності, часто до ототожнення понять «тип лідерства», «стиль лідерства», «стиль керування», «стиль поведінки лідера», «стильові характеристики лідерства» тощо.

Означене питання виходить за рамки вивчення питання «лідерства» і

торкається більш давньої і загальної проблеми – співвідношення понять «особистість», «стиль», «тип», «поведінка» тощо. Відомо, що ще А. Адлер ототожнював поняття «особистість», «характер» з поняттям «стиль життя» [2]. При цьому синонімами поняттю «стиль життя» А. Адлер вважав такі феномени, як «форми життя», «життєвий план», «паттерни поведінки» тощо, котрі приймає на себе людина. Французький натураліст де Бюффон ще в XVIII також ототожнював риси особистості з її поведінкою. За його словами «Стиль — це людина» (Wie der Stil, so der Mensch)» [цит. за 6]. Гордон Олпорт стверджував, що деякі риси особистості можуть мати інструментальне значення для прояву стилю експресії, стилю поведінки, стилю діяльності [7]. Ми навели лише частину літературних і наукових джерел, котрі торкаються запропонованої проблеми.

Таку неточність можна пояснити слабкою диференційованістю у розумінні формально-динамічного й змістового в особистості; розумінні поняття ресурсів, потенціалу та їх реалізації; інструментального й функціонального в особистості тощо, що було значно пізніше внесено саме психологією. Можна сказати, що пошук відмінностей у способах взаємодії людини з навколишнім світом і з іншими людьми, як метод наукового аналізу для вивчення предмету нашого дослідження, а саме, типу лідерства, стильових проявів лідерства, стилю лідерської поведінки дозволив саме психологам підійти до розуміння та пояснення суті феномена, що досліджується.

Якщо поняття «стиль» у сучасній психології визначається, переважно, як характеристика системи прийомів, операцій, до яких особистість схильна в силу своїх *індивідуальних особливостей*, то індивідуально-своєрідні способи постановки й вирішення проблем, зокрема, управління іншими людьми, задаються індивідуально-психологічними властивостями особистості лідера. Інакше кажучи, стильові характеристики особистості «диктують завантаження» лідера до певного, відповідного стилю поведінки, стилю діяльності, стилю (або типу) емоційного реагування, тощо [13]. Саме ці прояви часто обираються як критерії класифікації типу «лідерства». До речі, питання співвідношення понять «тип» і «стиль» є досить складним, що потребує окремого аналізу.

Сьогодні існує велика кількість класифікацій типів і стилів лідерства, причому, в залежності від критерію, який «кладеться» в основу класифікації, визначають різну кількість типів і стилів лідерства. Найбільш популярними названо три типи: автократичний, демократичний, та потуральний. Розглянемо лише один фрагмент такої

класифікації. Авторитарний (від гр. *autokrateia* – самодержавство, самовладдя) стиль лідерства, або керування через достатню владу, нав'язування без вагань, навіть агресивно, своєї волі іншим людям. Цей стиль включає тоталітарний, авторитарний (командний) і авторитарно-правовий [5]. Демократичний стиль лідерства здійснюється спокійно, стримано, через правила, процедури, норми, які регламентовані конституцією й законами. Ліберальний стиль характеризується мінімальною участю керівника в основних напрямках виробничої діяльності організації, його відстороненістю, байдужістю, емоційним невключенням тощо. При потуральному стилі лідер усувається від роботи, пускає все на самоплив. Крім того, у сучасному менеджменті існує типологія, що розрізняє орієнтований на завдання, індивідуально-орієнтований, авторитарний, демократичний та нейтральний стилі діяльності керівника [10].

Отже, існує багато класифікацій лідерства і керівництва, проте, для нашої роботи важливо, що при більш глибокому аналізі кожного типу, кожного стилю надаються: 1) емоційні характеристики лідера (спокійний, агресивний, роздратований, задоволений; виявляє виразну емоційну експресію; емоційне ставлення до себе, до інших, що виявляється в прийнятті, або неприйнятті; тривожний, емоційно стійкий тощо); 2) визначаються риси, якості, що притаманні особистості з домінуванням певного стилю лідерства.

Так, наприклад, прояви лідерства в *соціальній сфері* втілені у модель харизматичного лідера, що охоплює такі риси особистості, як свідомість, інтелектуальну відкритість, приємність, екстраверсію та емоційну стабільність тощо. Саме ці риси складають модель популярної «Великої п'ятірки» (У. Норман), яка визначає кількісну виразність основних біполярних факторів: екстраверсії – інтроверсії; прихильності – відособленості; самоконтролю – імпульсивності; емоційної стійкості – емоційної нестійкості; експресивності – практичності. В літературі є інформація, що такий лідер створює «*емоційний фон*» впевненості, котрий впливає не тільки на його діяльність, на людей, які йому підлеглі, а й на усіх оточуючих [3], [11], [12], [18]. Можна зазначити, що у кожному із стилів лідерства, у різних пропорціях, з різною «дольовою» участю, виділяється емоційний компонент.

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

**Метою** даного етапу нашого дослідження є вивчення емоційного компонента лідерства. Сьогодні, за даними літератури, «*емоційний стиль*



лідерства» виділяється і як окремий тип, на відміну від когорти інших стилів лідерства [4]. Проте, ми поставили перед собою завдання вивчити не емоційний тип лідерства, а лідерські характеристики осіб, котрі різняться за своїм емоційним складом.

У зв'язку з зазначеним, основними **завданнями** дослідження ми обрали наступні:

- здійснити теоретичний аналіз робіт даної проблеми, визначити підходи до вивчення стилів лідерства, їх характеристик та обрати емоційні чинники лідерства;
- обґрунтувати вибір емоційності як чинника, що визначає специфіку індивідуально-психологічних проявів стильових характеристик лідера;
- підібрати психодіагностичні методики, що є релевантними меті дослідження;
- провести емпіричне дослідження, дослідити індивідуально-психологічні особливості лідерських якостей осіб, котрі різняться за емоційністю.

Приступаючи до дослідження, ми припустили, що емоційний склад людини може впливати на індивідуально-психологічні прояви лідерських якостей. Емпірично доводилося, що стійка схильність до переживання емоцій певної модальності (емоційність) визначає індивідуально-психологічні особливості особистості лідера.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS**

Відомо, що емоції різної модальності відрізняються одна від одної відношенням до об'єкта, що виражається в знаку домінуючих емоцій. Саме в цьому значною мірою полягає їхня психологічна сутність. Так позитивним емоціям властиве прийняття об'єкта й спрямованість на нього при активному (але, можливо, і пасивному) з ним (або з його образом) взаємодії, негативним – неприйняття, спрямованість від об'єкта й різні способи взаємодії з ним (як активні, так і пасивні). Це, на думку одного з авторів цього повідомлення, означає, що якість емоцій може визначати глобальні форми взаємодії з навколишньою дійсністю, а виходить, і деякі параметри активності, а також зв'язок темпераменту з особливостями особистості, діяльності, у тому числі й із професійною діяльністю, з лідерською, тому що саме вони виражають сутнісні ознаки емоцій – відношення суб'єкта до того, що ним відбувається [13], [15].

Отже, як підґрунтя для пошуку індивідуальних відмінностей, які виявляються в проявах лідерських рис, обрана **емоційність**. Емоційність традиційно розглядається в психології як одна з провідних, поряд із психічною активністю, характеристик індивідуальності. Найважливішими в комплексі всіх ознак емоційності вважається якість емоційного переживання (модальність і знак). Установлено, що емоційність системно впливає на формування всіх рівнів розвитку особистості; задає границі й діапазон власних реакцій на навколишнє середовище, яке проявляється в індивідуальних стилях діяльності, у якісно-кількісній комбінації різних рис особистості. Останнє дало можливість припустити, що саме емоційність системотвірною впливає на індивідуально-психологічну структуру лідерських властивостей [13], [14].

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Результати діагностики емоційних компонентів отримані за допомогою «Психодіагностичного чотирьохмодальнісного тест-опитувальника емоційності» спрямованого на вивчення стійкої схильності до переживання емоцій певної модальності: або паттернів однієї з модальностей «радість», «гнів», «страх», або «печаль», або їх різних комбінацій [1]. Дана методика являє собою модифікований і доповнений варіант опитувальника емоційності А. Ольшаннікової та Л. Рабінович [7], [8]. Остання апробація сучасного «Психодіагностичного чотирьохмодальнісного тест-опитувальника емоційності» проводилася в 2018 році.

З метою визначення деяких проявів лідерства була використана методика «Самооцінка управлінських обмежень керівника», автори Н. Фетіскін, В. Козлов, Г. Мануйлов. Методика містить 110 тверджень, що описують можливості, що, або наявні, або відсутні у обстежуваного як у керівника (лідера). Ця методика привабила нас тому, що за її допомогою можна вивчити не тільки наявність якихось лідерських якостей, а й їх відсутність, тобто, виявити бар'єри, труднощі, що стримують, блокують розвиток лідерських здібностей. Співвідношення показників управлінських обмежень керівника із емоційністю дає можливість вивчити труднощі й переваги проявів лідерських якостей в залежності від типу емоційності.

Отже, за допомогою методики «Самооцінка управлінських обмежень керівника» можна діагностувати: вміння-невміння управляти собою (Ао), ясність-розмитість особистих цінностей (Во), ясні-неясні особисті цілі (Со), продовжений-зупинений саморозвиток (До), достатній-недостатній розвиток навичків вирішувати проблеми (Ео), творчий підхід-недолік

творчого підходу (Fo), вміння-невміння впливати на людей (Go), достатнє-недостатнє розуміння особливостей управлінської праці (Ho), сильні-слабкі навички керівництва (Io), вміння-невміння навчати (Yo), висока-низька здатність формувати колектив (Ko). Високі значення показників означають відсутність обмежень в управлінні, а низькі значення свідчать про наявність протилежних якостей, тобто про наявність обмежень, утруднюють управління.

## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS**

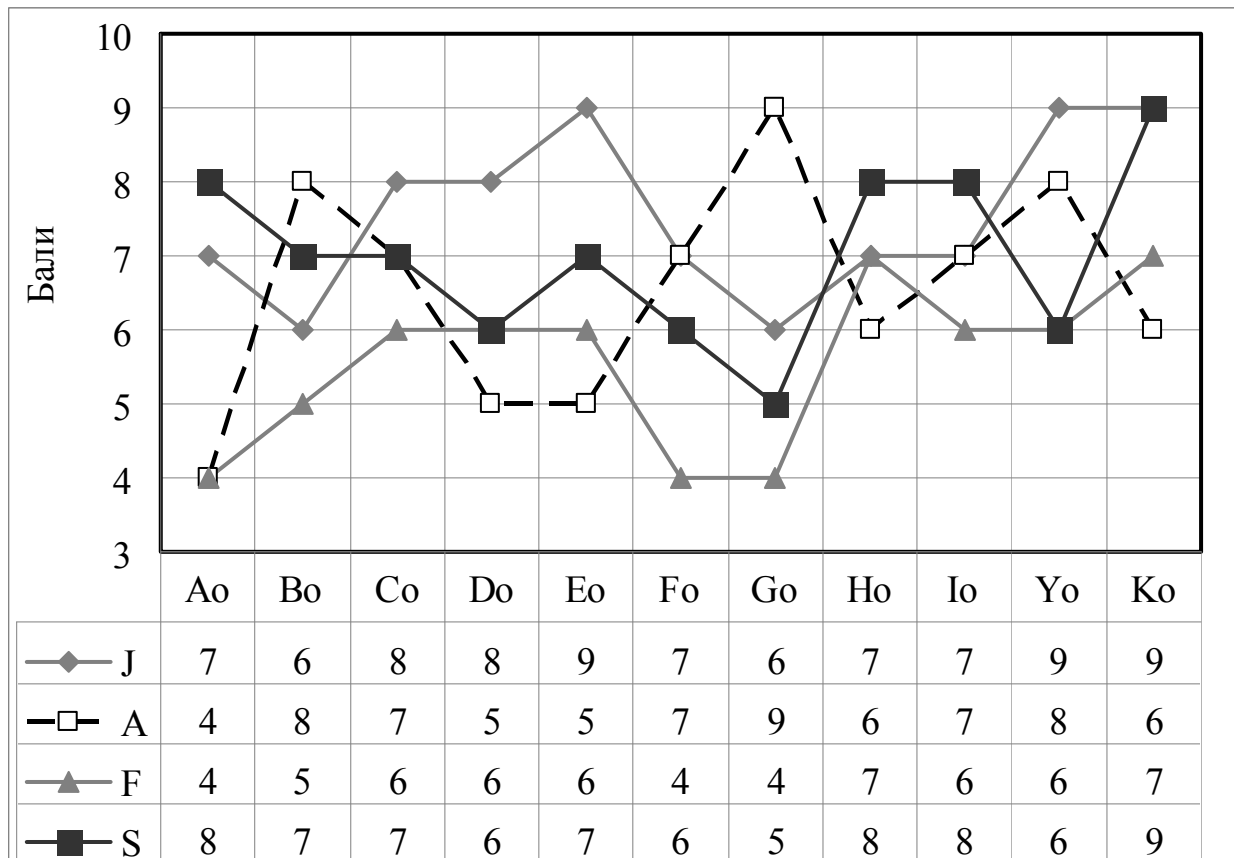
Задля вивчення індивідуальної специфіки лідерських якостей сформована репрезентативна вибірка обстежених у віці 25–45 років загальною чисельністю 110 осіб. За допомогою методу асів із усієї вибірки, виділено 4 групи осіб із домінуванням мономодального типу емоційності (схильністю до переживання однієї із емоційних модальностей): радості (10 осіб), гніву (6 осіб), страху (8 осіб) й печалі (9 осіб). Слід зазначити, що попередньо був проведений кореляційний аналіз, котрий показав наявність малої кількості значимих взаємозв'язків між показниками феноменів, що вивчаються (і додатних, переважно з модальністю «гнів» і «радість», і від'ємних з показниками «страх» і «печаль»).

На рис. представлено усереднені профілі показників управлінських обмежень керівника осіб-представників чотирьох виділених груп.

Примітка: умовні скорочення груп із домінуванням мономодального типу емоційності: група J – «радісні», група A – «гнівливі», група F – «страхові», група S – «сумні»; показники «управлінських обмежень»: вміння управляти собою (Ao), ясність особистих цінностей (Bo), ясні особисті цілі (Co), продовжений саморозвиток (Do), достатній розвиток навичок вирішувати проблеми (Eo), творчий лідерський підхід (Fo), вміння впливати на людей (Go), достатнє розуміння особливостей управлінської праці (Ho), сильні навички керівництва (Io), вміння навчати (Yo), висока здатність формувати колектив (Ko).

Значення показників дані в балах. Середня лінія ряду проходить через точку у 4,5 бала. Числові значення показників «управлінських обмежень» вище середньої лінії ряду свідчать про прагнення до позитивного полюса (сильна сторона якостей керівника), нижче середньої лінії ряду – прагнення до негативного полюса (наявність обмежень – слаба сторона).





*Рис. Профілі «управлінських обмежень» осіб з мономодальним типом емоційності.*

Нагадаємо, що кожний показник являє собою біполярний континуум, то рівень його розвитку традиційно визначається за відхиленням абсолютного значення від середньої лінії ряду. Далі було здійснено ранжування з метою виявлення домінуючих показників «управлінських обмежень» у представників кожної групи.

*Таблиця  
 Ранги найбільш виразних показників відсутності «управлінських обмежень» представників кожної емоційної групи*

Ранги показників рішучості	Групи випробуваних з мономодальним типом емоційності			
	Група J	Група A	Група F	Група S
1	Ео, Yo, Ko	Go	Ho	Ko
2		Bo	Ko	Ao
3		Yo		Ho
4	Co, Do			Io

Аналіз табл. дає можливість описати індивідуальну специфіку лідерських якостей кожної групи. Перш за все, виявлено, що майже усі показники кожної групи мають високі значення, тобто, труднощі в управлінні ці особи у себе не визнають. І все ж, можна виявити певну специфіку проявів якостей лідера, що демонструють профілі кожної групи.

При описі отриманих результатів ми спираємося на інтерпретацію авторів методики «Самооцінка управлінських обмежень керівника» [17].

Так, представники групи **І «радісників»**, тобто, тих, хто виявляє стійку схильність до переживань емоцій патерну «радість», відмічають у себе *достатній розвиток навичків вирішувати проблеми, наявність стратегії, необхідної в прийнятті рішень, а також здатність вирішувати сучасні проблеми (Ео+); вміння навчати, здатність допомагати іншим розширювати свої можливості (Уо+); здатність формувати колектив (Ко+); ясність в питанні про цілі свого особистого або ділового життя, наявність цілей, сумісних з умовами сучасної роботи й життя (Со+); настроєність на нові ситуації і можливості у власному житті (До+).*

Представників групи **А «гнівливиків»** відрізняє *вміння впливати на людей. Здатність забезпечувати участь і допомогу з боку навколишніх або впливати на їхні рішення (Го+); наявність особистих цінностей, їх ясного розуміння, наявність цінностей, відповідних до умов сучасного ділового життя (Во+).* Представники цієї групи вважають, що вони *вміють навчати інших, здатні допомагати іншим розбудовувати й розширювати свої можливості (Уо+).*

Осіб, з домінуванням емоційної модальності **Б (страховиків)**, відрізняє розумність, розважливість, продуманість. Вони більш стримані, значення усіх показників нижче, ніж у інших групах, проте, вони визнають, що *розуміють особливості управлінської праці та мають уявлення про роль керівника (Но+).* Крім того, такі особи здатні сприяти розвитку й підвищенню ефективності робочих груп або колективів (Ко+).

Особистості зі стійкою схильністю до переживання емоцій паттерна **Б («печальники»)** виявляють загальмованість, сповільненість. Проте вони здатні сприяти розвитку й підвищенню ефективності робочих груп (Ко+); *вміють управляти собою, здатні повною мірою використовувати свій час, енергію, уміння; здатні справлятися зі стресами сучасного життя (Ао+), володіють навичками керівництва (Іо+).*

Отже, представники майже всіх груп не визнають у себе управлінських обмежень, проте виявляють різні схильності до управлінської діяльності.

Таким чином, встановлено, що обстежені, котрі належать до однієї

емоційної групи (ті, що мають однакові емоційні диспозиції), характеризуються схожою специфікою лідерських якостей, й у той же час демонструють відмінності в проявах цих якостей у порівнянні з іншими групами. Можна стверджувати, що індивідуально-психологічні відмінності між людьми, що проявляються в специфіці лідерства, детерміновані емоційністю (кожному типу емоційності відповідає певна специфіка управлінських рис), що пояснюється психологічною сутністю емоцій.

## **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

1. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вивчення психологічних чинників лідерства, пошуком відмінностей у способах взаємодії людини з навколишнім світом і з іншими людьми, у теоретико-методологічному узагальненні досліджень емоційного компоненту, у розробці суто прикладних аспектів вивчення проблеми лідерства.

2. Виконаний аналіз психологічної літератури щодо визначення й змістового наповнення понять «лідер», «тип лідерства», «стиль лідерства», «стиль поведінки лідера», «стильові характеристики лідерства». Розглянуті приклади класифікації лідерства з позицій пошуку емоційного компонента у різних стилях лідерства

3. Презентовані результати дослідження емоційного компоненту лідерства. Вивчалися індивідуально-психологічні особливості в проявах лідерських якостей, в специфіці лідерського стилю поведінки осіб, котрі відрізняються за емоційністю. Виявлено представників різного типу емоційності та вивчено у цих осіб індивідуально-психологічні особливості прояву лідерства.

4. Отримані результати доводять чинну дію емоційності відносно психологічних особливостей лідерства та його стилів. Встановлено, що представникам кожного типу емоційності властивий свій комплекс обмежень керівника й свої, тільки їм властиві особливості, риси і стилі лідерства. Виявлені результати свідчать про те, що емоційність є одним з чинників лідерства та, визначає індивідуально-психологічну специфіку їх проявів, подібностей та відмінностей.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальшого дослідження вимагає вивчення емоційних характеристик особистості лідера, розробка методів діагностики лідерських якостей, вивчення феномену «емоційний лідер» в контексті широкого спектру професійних рис особистості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] А. с. Психодиагностический четырехмодальностный тест-опросник эмоциональности / Ольга Павлівна Саннікова. Заявка № 8664 від 30.09.2003; реєстр. № 8828 від 24.11.2003.
- [2] А. Адлер, *Практика и теория индивидуальной психологии*. Москва, Россия: Академ. проект, 2011.
- [3] И. Грабовская, *Лидер живет внутри каждого из нас*. *Training.com.ua*. [Электронный ресурс]. Доступно: [https://www.training.com.ua/live/news/lider\\_zhivet\\_vnutri\\_k\\_azhdogo\\_iz\\_nas](https://www.training.com.ua/live/news/lider_zhivet_vnutri_k_azhdogo_iz_nas)
- [4] Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. *Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта*. 2-е изд.; пер. с англ. Москва, Россия: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- [5] С. Д. Ильенкова, В. И. Кузнецов, *Менеджмент*; Москов. Междунар. ин-т эконометрики, информатики, финансов и права. Москва, Россия: ММИЭИФП, 2003.
- [6] С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова, *Толковый словарь русского языка*. 4-е изд., доп. Москва, Россия: ИТИ Технологии, 2003.
- [7] Г. Олпорт, *Становление личности: избранные труды*. Москва, Россия: Смысл, 2002.
- [8] А. Е. Ольшанникова, Л. А. Рабинович, «Опыт исследования некоторых индивидуальных характеристик эмоциональности», *Вопросы психологии*, № 3, с. 65–73, 1974.
- [9] А. Е. Ольшанникова, «К психологической диагностике эмоциональности», *Проблемы общей, возрастной и педагогической психологии*. Москва, Россия, 1978, с. 93–105.
- [10] И. В. Пацявичус, «Эмоциональность и самооценка организации деятельности», *Вопросы психологии*, № 4, с. 134–139, 1985.
- [11] Н. Прокофьева, «Трансформационное лидерство: новый тип руководства», *Профессия – директор*, № 10, 2006. [Электронный ресурс]. Доступно: <http://www.sovetnik-n.ru/about/library/53-article/101-trans-lidership.html>
- [12] Н. П. Романова «Концепция харизматического лидерства», *Вестник Читинского государственного университета*, № 9(76), с. 130–136, 2011.
- [13] О. П. Санникова, *Феноменология личности: избранные психологические труды*. Одесса: СМІЛ, 2003.
- [14] О. П. Санникова, «Детерминационные тенденции эмоциональности»,

*Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія № 12. Психологічні науки: зб. наук. праць.* Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, № 26(50), ч. 1, с. 114–123, 2009.

- [15] О. П. Саннікова, «Теоретико-методологічні засади дослідження індивідуальних відмінностей», *Наука і освіта. Спецвип. Психологія особистості: теорія, досвід, практика*, № 9, с. 3–7, 2010.
- [16] Т. С. Тимофеева, «Теоретическое обоснование использования понятия «стиль поведения» в типологии личности», *Фундаментальные исследования*, № 8/5, с. 1211–1215, 2014.
- [17] Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов, *Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп.* Москва, Россия: Изд-во Ин-та Психотерапии, 2002.
- [18] M. Van Wart, «Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders», *Public Administration Review*, Vol. 73, № 4, s. 553–565. 2013. [Online].  
Available: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/puar.12069>

## **EMOTIONAL FUNDAMENTALS OF LEADERSHIP: SEARCHING FOR INDIVIDUAL DIFFERENCES**

**Olha Sannikova,**

Doctor of Psychology, professor,  
head of General and Differential Psychology Department,  
State institution «South Ukrainian National Pedagogical  
University named after K. D. Ushinsky».  
Odessa, Ukraine.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-3961-2103>

Researcher ID: I-5139-2018

[osanniland@gmail.com](mailto:osanniland@gmail.com)

**Violetta Stakhovska,**

Master's Student  
State institution «South Ukrainian National  
Pedagogical University named after K. D. Ushinsky».  
Odesa, Ukraine.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1881-1648>

[violet.stahovskaya@gmail.com](mailto:violet.stahovskaya@gmail.com)

**Abstract.** The article presents the results of the research on the emotional component of leadership. Individual and psychological peculiarities in the manifestations of leadership qualities, in the specifics of the leadership style of behavior of people who differ in emotionality, were studied. It is theoretically substantiated and empirically proved that a stable tendency



to experience emotions of a certain modality (emotionality) determines the specifics of manifestations of leadership behavior. The results were obtained by solving the following research tasks: the search for relationships between indicators of emotionality and leadership traits of personality; representatives with different types of emotionality were identified, individual and psychological peculiarities of leadership were studied in these individuals. The relevance of the research is explained by the necessity to study the psychological factors of leadership, the search for differences in ways of human interaction with the world and with other people, in the theoretical and methodological generalization of the studies of emotional component, in developing purely applied aspects of leadership. The authors carried out the analysis of psychological literature on the definition and content of the concepts «leader», «type of leadership», «leadership style», «style of leader's behavior», «stylistic characteristics of leadership». Examples of leadership classification from the standpoint of searching for the emotional component in different leadership styles are considered. A representative sample of respondents aged 25–45 with a total number of 110 people was formed, 4 groups of people with a predominance of monomodal type of emotionality (tendency to experience one of the emotional modalities) were distinguished: joy (10 people), anger (6 people), fear (8 people) and sadness (9 people). The results of diagnosing the emotional components were obtained with the help of «Psychodiagnostic four-modal test-questionnaire of emotionality» (O. Sannikova). In order to determine some manifestations of leadership, the method «Self-assessment of managerial constraints of the leader» (N. Fetiskina, V. Kozlova, H. Manuilova) was employed. The results of grouping the indicators are presented with the help of correlation analysis, which revealed positive and negative significant connections between indicators of emotionality and leadership qualities. The revealed results prove the current effect of emotionality on the psychological features of leadership and its styles. It is revealed that representatives of each type of emotionality have their own set of limitations of the leader and their own, only their own characteristics, traits and leadership styles. The obtained results prove that emotionality is one of the factors of leadership, it determines the individual psychological specifics of their manifestations, similarities and differences.

**Key words:** personality; emotionality; leadership style; factor; managerial limitations; individual differences.

## **ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ПЕРВООСНОВА ЛИДЕРСТВА: ПОИСК ИНДИВИДУАЛЬНЫХ РАЗЛИЧИЙ**

**Санникова Ольга Павловна,**

доктор психологических наук, профессор,  
заведующая кафедры общей и дифференциальной психологии  
ГУ «Южноукраинский национальный педагогический  
университет имени К. Д. Ушинского».

Одесса, Украина.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-3961-2103>

Researcher ID: I-5139-2018

[osanniland@gmail.com](mailto:osanniland@gmail.com)

**Стаховская Виолетта Шамсаддиновна,**

магистрантка

ГУ «Южноукраинский национальный педагогический  
университет имени К. Д. Ушинского».

Одесса, Украина.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1881-1648>

[violet.stahovskaya@gmail.com](mailto:violet.stahovskaya@gmail.com)

**Аннотация.** В статье представлены результаты исследования эмоционального компонента лидерства. Изучались индивидуально-психологические особенности в проявлениях лидерских качеств, в специфике лидерского стиля поведения лиц, различающихся по эмоциональности. Теоретически обосновано и эмпирически доказано, что устойчивая склонность к переживанию эмоций определенной модальности (эмоциональность) определяет специфику проявлений лидерского поведения. Эмпирические результаты получены при решении следующих исследовательских задач: осуществлен поиск взаимосвязей между показателями эмоциональности и лидерских черт личности; выявлены представители с разным типом эмоциональности и изучены у этих лиц индивидуально-психологические особенности проявления лидерства. Актуальность исследования обусловлена необходимостью изучения психологических факторов лидерства, поиском отличий в образах взаимодействия человека с окружающим миром и с другими людьми, в теоретико-методологическом обобщении исследований эмоционального компонента, в разработке сугубо прикладных аспектов изучения проблемы лидерства. Выполненный анализ психологической литературы относительно определения и содержательного наполнения понятий «лидер», «тип лидерства», «стиль лидерства», «стиль поведения лидера»,

«стилевые характеристики лидерства». Рассмотрены примеры классификации лидерства с позиций поиска эмоционального компонента в разных стилях лидерства. Сформирована репрезентативная выборка обследованных в возрасте 25–45 лет общей численностью 110 лиц, выделено 4 группы лиц с доминированием мономодального типа эмоциональности (склонность к переживанию одной из эмоциональных модальностей): радости (10 человек), гнева (6 человек), страха (8 человек) и печали (9 человек). Результаты диагностики эмоциональных компонентов получены с помощью «Психодиагностического четырехмодальностного тест-опросника эмоциональности» (О. Санниковой). С целью определения некоторых проявлений лидерства использована методика «Самооценка управленческих ограничений руководителя» (Н. Фетискина, В. Козлова, Г. Мануйлова). Представлены результаты группировки показателей с помощью корреляционного анализа, который выявил значимые связи с разнм знаком между показателями эмоциональности и лидерскими качествами. Полученные результаты доказывают системообразующее влияние эмоциональности относительно психологических особенностей лидерства и его стилей. Установлено, что представителям каждого типа эмоциональности присущий свой комплекс ограничений руководителя и свои, только им присущие особенности, черты и стили лидерства. Полученные результаты свидетельствуют о том, что эмоциональность является одним из факторов лидерства и, определяет индивидуально-психологичную специфику их проявлений, сходств и различий.

**Ключевые слова:** личность; эмоциональность; стиль лидерства; фактор; управленческие ограничения; индивидуальные различия.

## REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] A. s. Psykhodyahnostycheskyi chetyrehmodalnostnyi test-oprosnyk emotsyonalnosty / Olha Pavlivna Sannikova. Zaiavka № 8664 vid 30.09.2003; reiestr. № 8828 vid 24.11.2003.
- [2] A. Adler, Praktika i teoriya individual'noj psihologii. Moskva, Rossiya: Akadem. proekt, 2011.

- [3] I. Grabovskaya, Lider zhivet vnutri kazhdogo iz nas. Training.com.ua. [Elektronnyj resurs].  
Dostupno: [https://www.training.com.ua/live/news/lider zhivet vnutri k azhdogo iz nas](https://www.training.com.ua/live/news/lider_zhivet_vnutri_k_azhdogo_iz_nas)
- [4] D. Goulman, R. Boyacis, E. Makki. Emocional'noe liderstvo: Iskusstvo upravleniya lyud'mi na osnove emocional'nogo intellekta. 2-e izd.; per. s angl. Moskva, Rossiya: Al'pina Biznes Buks, 2007.
- [5] S. D. Il'enkova, V. I. Kuznecov, Menedzhment; Moskov. Mezhdunar. in-t ekonometriki, informatiki, finansov i prava. Moskva, Rossiya: MMIEIFP, 2003.
- [6] S. I. Ozhegov, N. YU. SHvedova, Tolkovyj slovar' russkogo yazyka. 4-e izd., dop. Moskva, Rossiya: ITI Tekhnologii, 2003.
- [7] G. Olport, Stanovlenie lichnosti: izbrannye trudy. Moskva, Rossiya: Smysl, 2002.
- [8] A. E. Ol'shannikova, L. A. Rabinovich, «Opyt issledovaniya nekotoryh individual'nyh harakteristik emocional'nosti», Voprosy psihologii, № 3, s. 65–73, 1974.
- [9] A. E. Ol'shannikova, «K psihologicheskoy diagnostike emocional'nosti», Problemy obshchej, vozrastnoj i pedagogicheskoy psihologii. Moskva, Rossiya, 1978, s. 93–105.
- [10] I. V. Pacyavichus, «Emocional'nost' i samoocenka organizacii deyatel'nosti», Voprosy psihologii, № 4, s. 134–139, 1985.
- [11] N. Prokof'eva, «Transformacionnoe liderstvo: novyj tip rukovodstva», Professiya – direktor, № 10, 2006. [Elektronnyj resurs].  
Dostupno: <http://www.sovetnik-n.ru/about/library/53-article/101-trans-lidership.html>
- [12] N. P. Romanova «Konceptiya harizmaticheskogo liderstva», Vestnik CHitinskogo gosudarstvennogo universiteta, № 9(76), s. 130–136, 2011.
- [13] O. P. Sannikova, Fenomenologiya lichnosti: izbrannye psihologicheskie trudy. Odessa: SMIL, 2003.
- [14] O. P. Sannikova, «Determinacionnye tendencii emocional'nosti», Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Seriya № 12. Psykholohichni nauky: zb. nauk. prats. Kyiv: NPU imeni M. P. Drahomanova, № 26(50), ch. 1, s. 114–123, 2009.
- [15] O. P. Sannikova, «Teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia indyvidualnykh vidminnostei», Nauka i osvita. Spetsvyp. Psykholohiia osobystosti: teoriia, dosvid, praktyka, № 9, s. 3–7, 2010.

- [16] T. S. Timofeeva, «Teoreticheskoe obosnovanie ispol'zovaniya ponyatiya «stil' povedeniya» v tipologii lichnosti», Fundamental'nye issledovaniya, № 8/5, s. 1211–1215, 2014.
- [17] N. P. Fetiskin, V. V. Kozlov, G. M. Manujlov, Social'no-psihologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i malyh grupp. Moskva, Rossiya: Izd-vo In-ta Psihoterapii, 2002.
- [18] M. Van Wart, «Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders», Public Administration Review, Vol. 73, № 4, s. 553–565. 2013. [Online].  
Available: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/puar.12069>

*Стаття надійшла до редакції  
12 квітня 2021 року*