

# АКМЕОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА ОСОБИСТОСТІ ЯК СУБ'ЄКТА ПРАЦІ ТА СПІЛКУВАННЯ

УДК 159.923:351.74

**БОЙКО-БУЗИЛЬ Юлія Юріївна**

*кандидат психологічних наук, доцент, докторант кафедри соціології  
та психології факультету № 6 Харківського національного  
університету внутрішніх справ*

## АКЦЕНТУАЦІЇ ХАРАКТЕРУ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА

*Стаття присвячена проблемі дослідження акцентуацій характеру в структурі особистості керівника, оскільки успішність та результативність управлінської професійної діяльності кадрової ланки значною мірою обумовлена індивідуально-психологічними властивостями особистості управлінця, зокрема межовими проявами його характеру, а саме акцентуаціями.*

**Ключові слова:** *особистість, характер, акцентуація, норма, керівник.*

**Постановка проблеми.** Інтенсивна євроінтеграція, соціально-політичне реформування, переформатування державних ланок управління вимагають зміни поглядів щодо особистісного менеджменту, де ключову роль посідають керівники усіх рівнів управління, зокрема органів внутрішніх справ.

Успішність професійної діяльності кадрового складу значною мірою залежить від індивідуально-психологічних властивостей особистості керівника, в тому числі від межових проявів характеру, зокрема акцентуацій. Проблема акцентуацій характеру посідає одне з важливих місць у психологічній науці, оскільки вивчення даного питання необхідне для вирішення багатьох особистісних та професійних проблем особистості. Як зазначав сам К. Леонгард [4], в «акцентуованих особистостях потенційно закладені як можливості позитивних досягнень, так і негативний розряд».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Організація ефективного та результативного виробництва будь-якого органу чи підрозділу висуває підвищені вимоги до особистості керівника як менеджера, управлінця, організатора. Управлінська професійна діяльність виступає різновидом трудової діяльності та пов'язана з

особистістю. З одного боку вона здійснює формуючий вплив як на особистість самого керівника, так і на трудову діяльність та поведінку підпорядкованого особового складу та організації в цілому. З іншого боку діяльність управлінця детермінують особистісні характеристики керівника.

Загальновідомо, що категорія «особистість» належить до основних, базових понять. Відтак, інтерес науковців до дослідження особистості, в тому числі особистості керівника, досить стійкий та пильний. У вітчизняній та зарубіжній психологічній літературі існує велика кількість теорій особистості та їх класифікацій, де особлива увага приділяється рисам особистості, які нерозривно пов'язані з характером, його особливостями та типами або «особистісно-характерологічними акцентуаціями». Акцентуації або «слабкі (уразливі) місця» особистості як межові (крайні) варіанти норми стали предметом дослідження багатьох науковців, зокрема В. Бехтерева, П. Ганнушкіна, О. Кербікова, К. Леонгарда, А. Лічко, Г. Ложкіна, Н. Пов'якель, О. Запухляк, Р. Ушакова та інших.

У науково-методичній літературі існує декілька напрямків вивчення проявів акцентуацій характеру особистості: а) медичний, де акцентуація розглядається як фактор виникнення розладів психіки: неврозів, реактивних станів, психозів (В. Бехтерев, П. Ганнушкін, К. Леонгард, А. Лічко та ін.); б) соціально-правовий, у межах якого акцентуації пов'язуються з девіантними формами поведінки (Т. Драгунова, М. Раттер, В. Татенко та ін.); в) соціально-психологічний, у межах якого акцентуації розглядаються як фактор виникнення форм дезадаптації (Г. Бурменська, В. М'ясищев, Т. Титаренко та ін.); г) психолого-педагогічний, де акцентуації характеру пов'язуються із розвитком особистісних труднощів у діяльності та спілкуванні (Л. Анциферова, Е. Ейдемільер, О. Скрипченко та ін.).

Проблема впливу характеру та його деформацій саме на професійну діяльність у доступних джерелах вивчалась недостатньо. У зв'язку з цим **основна мета** даної статті полягає у вивченні психологічних особливостей акцентуації характеру особистості керівників (на прикладі керівників органів та підрозділів МВС України). Відповідно до мети були виділені наступні **основні завдання**: здійснити теоретичний аналіз сучасних уявлень щодо цього феномену; визначити та охарактеризувати акцентуації характеру в структурі особистості керівників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «акцентуація» вперше ввів німецький психіатр і психолог К. Леонгард, яким також була розроблена та описана класифікація акцентуацій характеру особистості. У вітчизняній психології одержала поширення інша класифікація акцентуацій, що була запропонована відомим психіатром А. Лічком. Однак в обох підходах зберігається загальне

розуміння змісту акцентуації. У найбільш лаконічному вигляді акцентуацію можна визначити «як дисгармонійність розвитку характеру, гіпертрофовану виразність окремих його рис, що зумовлює підвищену уразливість особистості щодо певного роду впливів і ускладнює її адаптацію в деяких специфічних ситуаціях» [2].

У працях К. Леонгарда [4] використовується як поняття «акцентуована особа», так і «акцентуовані риси характеру». Акцентуація характеру, за К. Леонгардом, це щось проміжне між психопатією і нормою. На його думку, акцентуовані особи – це не хворі люди, а здорові індивіди зі своєрідними індивідуальними особливостями, певною мірою схожими на власне психопатичні. На думку А. Лічка [5], правильніше говорити про «акцентуацію характеру» на тій підставі, що особистість – поняття набагато складніше, ніж характер, оскільки містить інтелект, здібності, світогляд та інше.

Як зазначає О. Запужляк [1], принципових розбіжностей між концепціями та класифікаціями названих дослідників не має. Основна різниця полягає в тому, що К. Леонгард вивчав властивості акцентуованих рис з позиції їх сталості та ригідності, а А. Лічко – у динаміці їхнього розвитку та перетворень. Таким чином, доцільно говорити про їх взаємовідповідність та взаємодоповнюваність у трактуваннях і визначеннях акцентуацій характеру. Саме розбіжності у назвах створюють плутанину в ідентифікації конкретного випадку при користуванні обома теоретичними конструктами.

Слід зазначити, що розроблена К. Леонгардом концепція «акцентуацій характеру» стверджує, що певна риса, яка набуває значного вираження, починає домінувати над усіма іншими, що відображається в поведінці людини. Це явище називається «акцентуацією» та являє собою не патологічні розлади, а межові прояви норми. Межовість акцентуацій робить їх малопомітними для оточуючих, однак, безперечно, акцентуації впливають на ефективність виконуваної професійної діяльності особистістю, особливо у випадку прийняття управлінських рішень, які виступають основним функціональним, компетентісно-посадовим обов'язком керівника.

Відтак, для керівника акцентуація є тривожним явищем, оскільки не кожна акцентуована особистість може бути висунута на керівну посаду. Зокрема, важко уявити керівником особу, надмірно оптимістичну, легковажну, таку, що не відчуває кордонів дозволеного, тяжко переносить критику на свою адресу, бурхливо переживає невдачі (гіпертимний тип акцентуації); настирливу, самовпевнену, підозрілу, таку, що постійно сумнівається, не здатну переключатися з однієї проблеми на іншу (застраючий тип акцентуації); занадто добру, м'якосерду, соціально залежну, таку, що глибоко переживає найменші прикрощі та не прагне займати лідируючі позиції (емотивний тип акцентуації); догматичну,

занудливу, скрупульозну з перебільшеною акуратністю, дратівливу, схильну до сумнівів та надмірно частої та недоцільної перевірки процесу виконання управлінських рішень (педантичний тип акцентуації); скромну, з внутрішньою напругою та постійним очікуванням неприємностей, нездатну відстояти свої інтереси, боязку, невпевнену в собі та власних силах, думках, рішеннях (тривожно-боязливий тип акцентуації); з частими змінами та перепадами настрою, від піднятого до депресивного (циклотимний тип акцентуації); яка прагне до визнання, авантюризму, привертає до себе увагу, здатна навмисно фантазувати, брехати та маніпулювати (демонстративний тип акцентуації); агресивну, грубу, імпульсивну, вперту, нездатну до обміну думками, нетерпиму, конфліктну та нестриману (збудливий тип акцентуації); схильну до захоплення з приводу незначного приводу та відчаю в результаті розчарувань, полярності почуттів, відволікання, паніки, надмірної балакучості (афективно-екзальтований тип акцентуації); надмірно серйозну, пригнічену, замкнуту, засмучену, із заниженою самооцінкою та повільну (дистимний тип акцентуації). Однак, тенденція до того чи іншого виду акцентуації можна попередити на ранніх етапах прояву з подальшою корекцією.

Для вирішення поставлених перед нами завдань, ми використали тест-опитувальник Леонгарда-Шмішека [3], в основу якого покладена класифікація К. Леонгарда. Дана методика складається з 88 питань, на які необхідно відповісти «так» або «ні». Дослідження проводилося на базі кандидатів для призначення на посади начальників міськрайлінорганів ГУМВС, УМВС України. У дослідженні прийняло участь 43 майбутніх керівників.

У 48,72 % осіб виявлені риси акцентуації гіпертимного типу. Даним керівникам характерна підвищена енергійність, активність, рухливість, товариськість, надмірна самостійність, прагнення до лідерства та ризику, постійний пошук нового, яскравість жестів та міміки. Це управлінці з підвищеною самооцінкою, веселі, поверхневі і, разом з тим, діловиті, винахідливі, добрі співрозмовники. Жага до діяльності, а саме прагнення, щоб робота просто «кипіла», стимулює у них єдиноначальність, ініціативу, високу відповідальність за прийняті рішення, що визначають рух інформації по вертикалі до низу. Такі керівники прагнуть завжди займати домінуючу позицію в міжособистісних стосунках. Однак часто несподівано відхиляються від обраної теми у спілкуванні, перестрибують з однієї думки на іншу, що пов'язано з підвищеною балакучістю. Ухилення від головної думки породжує багато несподіваних асоціацій, думок, що, з іншого боку, сприяє активному творчому мисленню. Вони найчастіше мають гарний настрій, самопочуття, високий життєвий тонус, дивляться на життя з оптимістичного боку, але надмірна веселість може переходити в роздратування, особливо при сильній протидії або невдачах. Вони важко переносять умови жорсткої дисципліни, монотонну діяльність,

вимушену самотність, не відчувають кордонів дозволеного, ігнорують попередження та покарання. Надмірна оптимістичність, легковажність, несерйозність ставлення до виконуваної діяльності, схильність до аморальних вчинків, авантюризму, недостатнє почуття дистанції у стосунках з іншими часто призводять до виникнення непорозумінь та конфліктних ситуацій з підлеглими. У даного керівника відсутня самокритичність, тому управлінські рішення можуть прийматися поспішно та необдуманно, без попереднього обговорення та консультацій. Відсутня жорстка дисципліна, що в подальшому призводить до зниження ефективності діяльності органу чи підрозділу. Та загалом діяльність організації під його керівництвом ефективна, активна, однак непослідовна.

У 2,32% осіб виявлені риси акцентуації застрягаючого типу. Таким керівникам властива чуттєвість, емоційна чутливість до зовнішніх чинників, в тому числі й критики на власну адресу. Вони вибіркові у міжособистісних відносинах, полюбляють владу, постійно повчають, часто «переслідують» своїх підлеглих. Їм притаманні прояви зверхності, самовпевненості, самозакоханості, особливо в ситуаціях успіху. Довго переживають та пробачають образи, застряють на своїх почуття і думках, схильні до переживання уявного поганого ставлення до себе, тому їм притаманна образливість, настороженість, недовіра до людей, підозрілість, що породжує атмосферу ворожості та секретності й впливає на ефективність виконуваної професійної діяльності підпорядкованим органом чи підрозділом. Вони виявляють властолубство, у конфліктах частіше бувають активною стороною, схильні до затяжних чвар. Таким керівникам подобається з'ясувати стосунки, вони будь-якими способами намагаються довести свою правоту. З таким керівником складно домовитися, він придушує ініціативу та власну думку підлеглих, висуває формальні правила та обмеження, жорстко контролює їх дотримання. Прийняті ним управлінські рішення дуже часто стереотипізовані, тому не зовсім креативні та інноваційні. Управлінці з такою акцентуацією розсудливі, принципові, прагнуть досягати високих показників будь-якою ціною, повільні у діяльності, але із захопленням ставляться до неї, тому здатні ефективно керувати підлеглими.

У 4,64% осіб виявлені риси акцентуації емотивного типу. Даним керівникам характерна надмірна чутливість, емоційність, уразливість, тривожність, балакучість. Вони глибоко переживають найменші прикроці, занадто чутливі до зауважень, невдач, тому в них часто сумний настрій. Найбільш властивими рисами є альтруїзм, гуманність, співчуття, співпереживання іншим, чуйність, жалісливість, слізливість. Вони легко піддаються радощам, причому радість їх охоплює глибше, ніж підлеглих. Вони вразливі, життєві обставини можуть сприймати серйозно. Віддають перевагу вузькому колу спілкування, котрих розуміють з півслова, рідко вступають у конфлікти, відіграють в них

пасивну роль, образи не виказують назовні. Прагнуть бути відповідальними, старанні, з високим почуттям обов'язку. Такі керівники тривалий час переживають невдало прийняті управлінські рішення, тому часто відповідальні рішення приймає в цілому орган чи підрозділ. Відтак стиль управління стає ліберально-потураючим.

У 2,32 % осіб виявлені риси акцентуації педантичного типу характеру. Керівникам цього типу характерні такі риси, як сумлінність, охайність, серйозність, надійність у справах і почуттях, формалізм, догматичність, занудливість, прагнення перекласти прийняття важливого рішення на підлеглих. Такі управлінці намагаються відповідально ставитись до поставлених перед ними завдань, схильні дотримуватись загальноприйнятих норм та правил поведінки, висувають до підлеглих жорсткі правила та контролюють їх виконання, оскільки їх цікавить не зміст, а досконалість та форма досягнення поставленого управлінського рішення. Скрупульозні, схильні до сумнівів, вагань, працюють уповільнено, оскільки часто перевіряють виконану роботу на кожному з її етапів на предмет досконалості. Не квапляться у прийнятті рішень, неспроможні витиснути сумніви, що гальмують дії. Тривалий час переживають травмуючі події, чутливі до впливу несприятливих зовнішніх обставин, високої емоційної напруги. Намагаються уникати конфліктів. У керівників з даним типом акцентуації мало представлені механізми витиснення. Вони емоційно стримані, сфера спілкування цікавить менше, ніж діяльність як така. Можуть бути успішними виконавцями в умовах належного попереднього інструктування, однак постійна зацікленість та ригідність перешкоджає досягненню намічених управлінських результатів.

У 2,32 % осіб виявлено риси акцентуації характеру тривожно-боязкого типу. Керівники даного типу схильні до страхів та негативних самоаналізів. Особливістю спілкування та поведінки є схильність до розмірковувань та самоаналізу. Притаманні знижений фон настрою, скромність, боязкість, високий рівень особистісної й ситуативної тривожності. Дані управлінці вибіркові у міжособистісних стосунках, схильні до внутрішніх сумнівів, довго переживають невдачу, сумніваються у своїх діях. З високим ступенем емоційної чутливості, сприймають прояви неетичної поведінки підлеглих по відношенню до себе. Не завжди можуть відстояти власну позицію, нерішучі, тому прийняття управлінських рішень є дуже травмуючим для них. Уникають конфліктних ситуацій або приймають на себе пасивну роль, самокритичні, дружелюбні, ретельні.

У 9,28 % осіб наявні риси акцентуації циклотимного типу. Для керівників даного типу властиві періодичні зміни настрою, а саме гіпертимічних та дистимічних станів, без суттєвих на те причин. Таким управлінцям притаманна залежність від зовнішніх обставин. Радісні події викликають жагуче прагнення до діяльності, підвищену

балакучість, мовну активність, схильність не помічати помилки підлеглих, а сумні – пригніченість, гальмування реакцій та мислення, гнобliwe ставлення до підпорядкованого особового складу. Керівники часто змінюють манеру спілкування, що може призводити до міжособистісних непорозумінь і втрати інтересу до професійної діяльності. Загалом ефективність органу чи підрозділу зумовлена етапами підйому та спаду настрою керівника, що втомлює як його самого, так і підпорядкований особовий склад.

За результатами вивчення з'ясовано, що у 2,32 % осіб наявні риси акцентуації демонстративного типу. Такі керівники характеризуються наполегливістю, жвавістю, легкістю у встановленні контактів, високою пристосовуваністю до людей, з одного боку, та цілеспрямованим прагненням привернути до себе увагу оточуючих, потребою у визнанні, повазі до себе – з іншого. Виражене прагнення бути в центрі уваги та досягати своїх цілей реалізується за будь-яку ціну: сльози, неприємність, скандали, хвороби, хвастощі, вбрання, незвичні захоплення, неправда. Мають творчий підхід до діяльності, що пов'язано з бурхливою фантазією. Схильні досить часто додавати собі різні позитивні якості, навіть тоді, коли про це не питають. Властива завищена самооцінка, рівень домагань, емоційна лабільність (легкість зміни настрою) за відсутності дійсно глибоких почуттів. Такі управлінці можуть брехати з безневинним виразом обличчя, розмовляючи зі співрозмовником дружелюбно, просто та правдиво. Легко забувають про свої непорядні вчинки. Часто вважають, що по відношенню до них вчиняють несправедливо. Ладні витісняти неприємні думки, які могли б підштовхнути їх до активних роздумів, оскільки не бажають обтяжувати себе. Відчувають кожен можливість показати себе з найкращого боку та радо нею користуються.

У 4,64 % осіб виявлено риси акцентуації характеру збудливого типу. У поведінці даних керівників спостерігаються підвищена дратівливість, нестриманість, агресивність, похмурість, можлива підслесливість, послужливість як маскування. Також притаманні схильність до хамства і нецензурної лайки або мовчазності, сповільненості в бесіді. Підвищена імпульсивність або реакція збудження виникають швидко на незначні подразники та повільно гальмуються. Самоконтроль над емоційними проявами поведінки – недостатній. Якщо щось керівникові не до вподоби, то він не шукає компромісів. Дані управлінці нестримані, терпіння не є їхньою характерною рисою. Навпаки, і в міміці, і в словах вони дають волю роздратуванню, відкрито кажуть про свої вимоги або зі злістю залишають приміщення. В результаті такі керівники через будь-що починають сварку, поведуться грубо та агресивно, не думаючи про наслідки та результати діяльності.

У 13,92 % осіб наявні риси акцентуації афективно-екзальтованого типу. Яскрава риса даного типу – здатність захоплюватися, а також

відчуття щастя, радості, насолоди. Даним керівникам притаманне коливання настрою, що легко змінюється під впливом сумних або радісних подій. Екзальтація незначною мірою пов'язана з грубими, егоїстичними стимулами, що частіше мотивується тонкими альтруїстичними намірами. Особливістю спілкування та поведінки таких управлінців виступає висока контактність, підвищене відволікання на зовнішні події, балакучість, багатомовність, улюблівість, легка закоханість. Такі керівники прагнуть до взаємодії, нерідко сперечаються, але не доводять справу до відкритого конфлікту. У самих конфліктах, яким сприяють надмірне панікерство, схильність до відчаю та розпачу, бувають як пасивною, так і активною стороною. Проявляють яскравість та відвертість почуттів, надмірну вразливість, можуть співчувати іншим, буденну невдачу підлеглого відчують сильніше, ніж він сам.

У 9,28 % осіб наявні риси акцентуації дистимного типу. У таких керівників спостерігається надмірна серйозність, замкнутість, сумлінність, фіксація на негативних сторонах життя, справедливність, пригніченість настрою, уповільненість у діях. Характерним є песимістичне ставлення до майбутнього, смуток, знижена самооцінка, вибірковість у міжособистісних стосунках, небагатослівність у спілкуванні. Притаманна висока особиста відповідальність, моральність та загострене почуття справедливості. У конфлікти вступають рідко, частіше є в них пасивною стороною. Добросовісні, цінують прояв дружнього ставлення з боку підлеглих. Цінують тих, хто дружить з ними і схильні підкорятися. Характерні сповільненість мислення і фізичної активності.

Разом з тим нам вдалося виділити і сильні сторони керівників з різними акцентуаціями характеру, що неодмінно позитивно впливатиме на їхню безпосередню управлінську професійну діяльність, зокрема: активність, витривалість, вміння формувати довіру, комунікабельність, нестандартний підхід до екстремальних ситуацій, готовність брати відповідальність на себе (гіпертимний тип акцентуації); наполегливість у досягненні поставлених цілей, пунктуальність та обов'язковість, увага до дрібниць, прагнення до досконалості (застрягаючий тип акцентуації); здатність до емпатії та підтримки, почуття вдячності та прояв людських гуманних почуттів (емотивний тип акцентуації); турбота, відповідальність, здібність все перевіряти до дрібниць (педантичний тип акцентуації); здібність розраховувати власні сили та сили підлеглих (тривожно-боязливий тип акцентуації); активність, креативність та готовність до інновацій (циклотимний тип акцентуації); розвинута інтуїція, прагнення до нестандартних рішень, здібність заражати оточуючих ідеями та поглядами (демонстративний тип акцентуації); не перевтомлюватися, довіряти та бути відданим справі й людям (збудливий тип акцентуації); моральність, здатність бачити справжню істину



(афективно-екзальтований тип акцентуації); мати холодний розум, бути стійким до емоційних впливів, спроможність працювати тривалий час (дистимний тип акцентуації).

Управлінська професійна діяльність керівника зумовлена системою взаємообернених і детермінуючих зв'язків як виконуваної діяльності, так і особистості виконавця. Відтак, визначення психологічних особливостей акцентуацій характеру та врахування їх при призначенні на посаду керівника є запорукою успішного та ефективного виконання ним професійних обов'язків в межах його компетенції відповідно до специфіки очолюваного ним органу чи підрозділу ОВС.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Ґрунтуючись на загальноновизнаних класичних поглядах до розуміння сутності характеру, здійснено спробу визначення психологічних особливостей керівника як носія певних акцентуацій характеру. Перспективи подальших розвідок у даному напрямку вбачаємо у розробці корекційної тренінгової програми роботи з акцентуйованими керівниками.

#### *Список використаних джерел*

1. Запухляк О.З. Особливості агресії акцентуйованих підлітків / О.З. Запухляк // Проблеми загальної та педагогічної психології. Зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України. – К., 2004, т. VI, вип 1. – С. 152-157.
2. Козляковский П.А. Психодиагностика и саморегуляция характерологических особенностей ученика / П.А. Козляковский, С.М. Сичко. – Николаев, 1996.
3. Корольчук М.С. Теорія і практика професійного психологічного відбору: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / М.С. Корольчук, В.М. Крайнюк. – К. : Ника-Центр, 2006. – С.402-407.
4. Леонгард К. Акцентуированные личности: Пер. с нем. / К. Леонгард; Предисловие и ред. В.М. Блейхера, 2-е изд. – К. : Высшая школа, 1989. – 375 с.
5. Личко А.Е. Психопатии и акцентуации характера у подростков. Психология индивидуальных различий / Под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, В.Я. Романова. – М. : Изд-во МГУ, 1982. – С. 288-318.

**Ю.Ю. Бойко-Бузыль**

#### **АКЦЕНТУАЦИИ ХАРАКТЕРА ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

*Статья посвящена проблеме исследования акцентуаций характера в структуре личности руководителя, поскольку успешность и результативность управленческой профессиональной деятельности кадрового звена в значительной мере обусловлена индивидуально-психологическими свойствами личности управленца, в частности крайними проявлениями его характера, а именно акцентуациями.*

**Ключевые слова:** личность, характер, акцентуация, норма, руководитель.

*Y. Boiko-Buzyl*

### ACCENTUATION OF THE CHARACTER OF MANAGER

*The article is devoted to the study of accentuations of the character in the structure of manager's personality. The success and effectiveness of the management and professional activity is stipulated by the individual-psychological characteristics of the manager, including extreme manifestations of his/her character, in particular, by accentuation. For manager the accentuation is an alarming phenomenon, because not every accented person can be nominated for a leading position. In particular, it is difficult to imagine the head of police department as an excessively optimistic, frivolous person who feels no boundaries of permissible, heavily tolerates criticism, rapidly experiences failure (hyperthymic type of accentuation); as a persistent, self-confident, suspicious, person, who is not able to switch from one problem to another (sticking type of accentuation); a person, which is too good, soft-hearted, socially dependent, deeply experiencing the slightest trouble and does not seek to occupy a leading position (emotional type of accentuation); dogmatic, boring, meticulous, scrupulous with exaggerated accuracy, irritable person, prone to doubt and excessively frequent inspection and impractical of the process of management solutions performance (pedantic type of accentuation); modest person with internal strain and constant expectation of trouble, unable to defend his/her interests, fearful, insecure in himself and his own abilities, thoughts, decisions (anxious-fearful type of accentuation); a person with frequent mood changes and swings (cyclothymic type of accentuation); a person, which strives for recognition, adventure, attracting attention, capable of deliberately fantasize, lie and manipulate (demonstrative type of accentuation); aggressive, rough, impulsive, stubborn, intolerant, conflict and unrestrained person (excitable type of accentuation); prone to capture about a minor issue and despair as a result of frustration, feelings of polarity, distraction, panic, excessive talkativeness (affective-exalted type of accentuation); overly serious, depressed, closed, frustrated person with the low self-esteem (dysthymic type of accentuation).*

*However, it is advisable to pay attention to the strengths of the leaders with different accentuation that will certainly have a positive impact on their direct management professional activity, in particular: activity, endurance, ability to build trust, communication, creative approach to the extreme situations, willingness to take responsibility (hyperthymic type of accentuation); persistence in achieving goals, punctuality and commitment, attention to details, commitment to excellence (sticking type of accentuation); capacity for empathy and support, gratitude and humane expression of feelings (emotional type of accentuation); caring, responsibility, ability to check all details (pedantic type of accentuation); the ability to calculate their own strength and power of subordinates (anxious-fearful type accentuation); activity, creativity and commitment to innovation (cyclothymic type of accentuation); developed intuition, desire for non-standard solutions, capability to infect others with ideas and views (demonstrative type of accentuation); to trust and be committed to the people (excitable type of accentuation); morality, ability to see the real truth (affective-exalted type of accentuation); to have a cold mind, be resistant to the emotional impact, the ability to work a long time (dysthymic type of accentuation).*

**Key words:** individual, character, accentuation, norm, manager.

Надійшла до редакції 25.05.2016 р.