

УДК 35 (477(092))
DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-8/14>

Лариса КОМАХА, д-р філос. наук, проф.
ORCID ID: 0000-0002-8474-372X
e-mail: l_komakha@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Вікторія КОЛТУН, д-р наук з держ. упр., проф.
ORCID ID: 0000-0001-8432-873X
e-mail: v.s.koltun@gmail.com

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

УПРАВЛІНСЬКА ПАСІОНАРНІСТЬ ЯК ДРАЙВЕР ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Вступ. Досліджено феномен управлінської пасіонарності як емоційно забарвленого мотиваційного чинника, що має значний вплив на управлінську поведінку, прийняття рішень та ефективність керівництва, що особливо актуально для сучасного публічноуправлінського середовища в умовах турбулентності та викликів воєнного часу.

Метою статті є обґрунтування концепту управління управлінської пасіонарності в контексті її впливу на публічне управління.

Методи. Використано формально-логічний, термінологічний, соціокультурний, психологічний аналіз, системний метод, діяльнісний підхід.

Результати. Показано, що управлінська пасіонарність відіграє важливу роль у публічному управлінні, але бракує теоретичного розуміння сутності цього терміна. На основі фрагментарних та розрізнених робіт концептуалізовано природу управлінської пасіонарності, пов'язаної з вираженими ідентичностями управлінських ролей (адміністратора, реформатора, організатора). Визначено механізми переживання підприємницької пасіонарності, які забезпечують узгодженість цілеспрямованих когніцій і поведінки під час прагнення до управлінської ефективності.

Управлінську пасіонарність інтерпретовано як інтенсивне позитивне почуття, що виникає внаслідок залучення до управлінської діяльності, пов'язаної з управлінською ідентичністю управління.

Особливу увагу приділено зв'язку між пасіонарністю та такими процесами, як творче вираження проблем, наполегливість та занурення у діяльність. Наголошено на можливому "перевернутому" ефекті – ситуації, коли надмірна пасіонарність може обмежувати гнучкість мислення та адаптивність. Теоретична модель, запропонована авторами, підкреслює, що пасіонарність не є вродженою рисою, а формується внаслідок глибокої залученості до діяльності, що має значення для самоідентифікації.

Висновки. Обґрунтовано, що регулятивний вплив управлінської пасіонарності дозволить управлінням розпізнавати нові зразки інформації, чуттєво обробляти стимули та використовувати наявні знання для пошуку творчих рішень у середовищі високої невизначеності.

Результати дослідження розширюють розуміння емоційного виміру управлінської діяльності, пропонуючи нові підходи до розвитку лідерських якостей та емоційного інтелекту в публічноуправлінській діяльності, що відповідає очікуванням високопасіонарного українського суспільства.

Ключові слова: пасіонарність, публічне управління, управлінська діяльність, управлінські рішення, управлінець.

Вступ

Актуальність дослідження. У сучасному нестабільному, високоризиковому та турбулентному середовищі публічного управління традиційні підходи до управлінської діяльності вже не дають очікуваного ефекту. Водночас все частіше увагу дослідників привертають емоційні та психологічні аспекти управлінської поведінки, зокрема пасіонарність – як джерело мотивації, енергії та креативності. В умовах повномасштабної війни українське суспільство демонструє надзвичайно високий рівень пасіонарності в багатьох секторах – обороні, журналістиці, медицині, правозахисній діяльності та, відповідно, артикулює запит на пасіонарність в управлінському середовищі. Проте, попри наростаючий інтерес до цього феномену, управлінська пасіонарність досі залишається недостатньо концептуалізованою, а її функціональні чи дисфункціональні впливи на управлінський процес ще не мають чіткого наукового обґрунтування.

Хоча виникнення терміна "пасіонарність" пов'язане з ім'ям Л. Гумільова, у сучасному дискурсі він набуває дещо іншої конотації і означає діяльність, пов'язану з досягненням суспільно значущої мети, навіть ціною самопожертви. В англійській літературі це еквівалентно терміну "пристрасть" (теорія Валлерана). Серед дослідників слід відзначити Я. Іванову (Іванова,

2016), І. Стороженка (Стороженко, 2013), Л. Матвееву (Матвеева, 2023) та інших.

Пасіонарність глибоко вкоренилася у практиці управлінської діяльності. Починаючи з ранніх праць Шумпетера (Schumpeter, 1951), дослідники і практики зверталися до пасіонарності для пояснення особливостей управлінської поведінки, таких як безумовне прийняття ризику, незвичайна інтенсивність зосередженості та непохитна віра у мрію.

Незважаючи на широке захоплення пасіонарністю, вона не вивчалася систематично, а наявні дослідження є недостатніми. Крім того, наголошуючи на важливості управління, більшість досліджень ані адекватно не визначають управлінську пасіонарність, ані пояснюють її роль в управлінському процесі та його наслідках. Ми прагнемо заповнити цю прогалину шляхом розроблення визначення природи управлінської пасіонарності, а також прогнозування її впливу на процес управління.

Мета дослідження – обґрунтувати концепт управлінської пасіонарності в контексті її впливу на публічне управління.

Методи

Використано формально-логічний, термінологічний аналіз (для концептуалізації термінів "пасіонарність", "управлінська пасіонарність"), соціокультурний, психологічний аналіз (для ідентифікації природи управлін-

ської пасіонарності), системний метод (під час структуризації системи ідентичностей), діяльнісний підхід (у процесі аналізу управлінської діяльності).

Результати

У літературі практично відсутні систематичні дослідження щодо механізмів впливу пасіонарності на результати управлінської діяльності. Проте деякі вчені зазначають, що управлінці, які відчувають сильну пристрасть до своєї роботи, отримують значні переваги від мотиваційної енергії, яку ця пристрасть продукує. Зокрема, пасіонарність розглядають як складне багатовимірне явище, що включає в себе силу та мужність (Bierly et al., 2000), мобілізаційну енергію та активну життєву позицію (Brännback et al., 2007), а також невинне прагнення досягти складних цілей і долати перешкоди (Smilor, 1997). У цьому контексті пасіонарність пов'язують із цілеспрямованістю, високим рівнем наполегливості, готовністю до тривалих робочих навантажень, сміливістю, ініціативністю та стійкістю перед обличчям труднощів (Bierly et al., 2000).

Дослідження M. Brännback підкреслюють, що пасіонарність "може підживлювати мотивацію, посилювати розумову діяльність і надавати сенс повсякденній роботі" (Brännback et al., 2007, с. 3), що вказує на її потенційний регуляторний та продуктивний ефект у професійній діяльності. Крім того, високоактивні та позитивні емоційні стани, властиві пасіонарності, сприяють творчому мисленню, генеруванню нових ідей і розпізнаванню можливостей – патерни, які є ключовими для адаптації та розвитку в умовах невизначеності та ризику (Baron, 2008).

Водночас існує наукова дискусія щодо універсальної функціональності пасіонарності в управлінському процесі. Деякі дослідники застерігають про її дисфункціональні прояви, серед яких надмірна одержимість, знецінення негативної інформації, схильність до ригідності у прийнятті рішень та ігнорування альтернативних точок зору (Branzei, & Zietsma, 2003). Такі вияви можуть перешкоджати ефективності управлінських рішень, що особливо критично в контексті публічного управління, де рішення мають широкий соціальний резонанс і високі вимоги до прозорості та відповідальності.

Ми спираємося на наукову літературу про емоції та почуття та включаємо обґрунтовані ідеї з досліджень та практики управлінської діяльності, щоб запропонувати концептуальне визначення управлінської пасіонарності. Існує кілька помітних переглядів психологічних досліджень емоцій (Barrett et al., 2007; Russell, 2003; Schwarz, & Clore, 1996). Щоб побудувати нашу концептуалізацію, ми спочатку окреслюємо теоретичні основи для двох ключових тверджень, які є центральними для запропонованої нами концептуалізації: управлінська пасіонарність є свідомо доступним, інтенсивним позитивним почуттям, і управлінська пасіонарність є результатом залучення до діяльності, що має тотожне значення та значущість для управлінця.

Феномен пасіонарності має довгу та багатовимірну історію досліджень, що простягається від античності до сучасності. Ранні праці про її природу та значення можна знайти у творах грецьких та західних філософів, таких як "Риторика" Арістотеля, де розглядалася здатність сильних емоцій стимулювати людину до дії; моральних теологів, зокрема "Етика" Спінози, яка підкреслювала роль пристрастей у формуванні морального та соціального поведінкового вибору; політологів, зокрема "Державець" Макіавеллі, де пасіонарність

розглядалася як рушійна сила політичних дій; а також у культурних міфологіях, таких як "Бхагавад-Ґіта", де зазначалося, що внутрішня пристрасть здатна спонукати до самопожертви і вищої мети. Незважаючи на різницю підходів і поглядів на те, чи послаблює пасіонарність раціональність, більшість авторів сходяться на тому, що вона є будь-якою сильною емоцією, яка збуджує людей енергією, наповнює їх прагненням змінити ситуацію і досягти значущих результатів.

Інтерес соціальних психологів до вивчення пасіонарності виник значно пізніше, і він підкреслює її свідому доцільність, мотиваційну якість та значення для формування ідентичності індивіда. Пасіонарність, на їхню думку, сприяє виникненню інтенсивних, плинних станів повного поглинання діяльності, яка стає центральною у житті людини. Зокрема, концепція пристрасті Валлерана та його колег (Vallerand et al., 2003) акцентує увагу на діяльності, у яку люди добровільно вкладають значний час та енергію, і яку вони вважають важливою для своєї особистості, самооцінки та життєвого сенсу.

Інші дослідники вказують, що пасіонарність активується емоційно значущими цілями, які керують і спрямовують бажання, думки, плани та поведінку людини, при цьому залишаючись стійкими протягом тривалого часу, навіть за наявності значних витрат, зовнішніх перешкод або моральних заперечень (Frijda, 2005). Таким чином, пасіонарність незмінно включає в себе почуття, які можна охарактеризувати як "гарячі", всепоглинущі та наповнені сильним бажанням і внутрішньою мотивацією. Цей "вогонь бажання", що проявляється через ентузіазм, завзяття, рішучість і сильну тугу, згадується практично в усіх працях, присвячених пасіонарності, і є центральною характеристикою цього феномену.

Крім того, сучасні дослідження підкреслюють, що пасіонарність не є суто емоційним або афективним станом, а інтегрує когнітивні, мотиваційні та поведінкові компоненти, формуючи комплексну систему, яка дозволяє людині активно долати перешкоди, підтримувати високий рівень залученості та цілеспрямованості, а також здійснювати значущі для себе та суспільства дії. Такий комплексний підхід дозволяє розглядати пасіонарність не лише як особистісну характеристику, а й як потенційно функціональний ресурс для ефективної діяльності в різних сферах життя, зокрема в управлінні та лідерстві.

У психологічній літературі пасіонарність розглядається як особлива форма енергії, яка дає індивідам відчуття одночасного "задоволення і обіцянки" (Rockwell, 2002, с. 52) та залучає їх "усім серцем до того, що [вони] люблять" (Belitz, & Lundstrom, 1997, с. 57). З наукового погляду, пасіонарність сумісна з інтенсивними позитивними переживаннями, які проявляються як збудження, піднесення або радість, і відрізняється від негативних станів (наприклад, засмученості, напруженості), а також від станів, що не є інтенсивними (наприклад, втоми, спокій), або позитивних, але помірних емоцій (наприклад, просте задоволення).

Як почуття пасіонарність включає свідомо пережиті зміни в основному афективному стані, які виникають у відповідь на зовнішні подразники та активно відображаються у свідомості, а також зберігаються когнітивно для подальшого використання у прийнятті рішень і плануванні діяльності (Schwarz, & Clore, 1996). Цей процес рефлексії включає кілька взаємопов'язаних рівнів: самосвідомість ("Що я відчуваю фізично?"), когнітивну оцінку ("Чому я так почуваюся?") і категоризацію

переживань ("Як це співвідноситься з іншими почуттями?"). Завдяки такій інтеграції афективних і когнітивних компонентів пасіонарність формує інтенсивну, спрямовану на мету мотиваційну енергію, яка дозволяє людині активно долати перешкоди, підтримувати високий рівень залученості та цілеспрямованості, а також здійснювати значущі для себе і суспільства дії.

На наш погляд, пасіонарність виникає не стільки через природну схильність окремих управлінців до таких сильних емоцій, скільки внаслідок їх інтеграції в конкретні професійні процеси, які безпосередньо пов'язані зі значущими для них аспектами самоідентичності. Іншими словами, пасіонарність можна розглядати як результат взаємодії особистісної мотивації з професійним середовищем, де діяльність відповідає глибоким ціннісним переконанням і ролям, які індивід вважає суттєвими для себе. Наприклад, Валлеран та його колеги визначають пасіонарність як "сильну схильність до діяльності, яка подобається людям і яку вони вважають необхідною" (Vallerand et al., 2003, с. 757). Хоча автори підкреслюють важливість значення ідентичності для розуміння пасіонарності, вони фактично не включають ідентичність у формальне визначення, і їхнє трактування не враховує специфіки публічного управління, де рольові очікування, відповідальність перед громадою та соціальна значущість діяльності можуть суттєво впливати на формування та вияв управлінської пасіонарності.

Дослідники визначають ідентичність як інтерналізовані очікування щодо тих характеристик, які індивіди мають як центральні, відмінні та тривалі, і які принаймні частково відображаються у ролях, які вони виконують (Burke, & Reitzes, 1991). Зазначаючи, що "Я" складається з багатограних ідентичностей, теорія ідентичності визнає, що для будь-якого індивіда ідентичності організовані ієрархічно таким чином, що ідентичність, яка стоїть вище в ієрархії, є більш значущою та центральною для самосмислення, ніж та, що розташована нижче (Stryker, & Burke, 2000). Упродовж життя управлінець може змінювати кілька різних рольових ідентичностей (наприклад, адміністратор може стати більш центральним, ніж інноватор); однак у будь-який момент часу відносна важливість рольових ідентичностей стабільна, що робить самоідентифікацію управлінця одночасно і виразною, і послідовною.

Ця особлива і помітна рольова ідентичність спонукає управлінців брати участь у певних діяльних зв'язках (і відокремлюватися від інших) і пояснює афективний досвід, який викликає ця взаємодія. Зокрема, ідентичність є джерелом мотивації для дій, які призводять до соціальної цінності самосмислу. Рольова ідентичність поділяє людей на соціальні категорії (наприклад, "Я – реформатор"), і індивіди мотивовані підтримувати та підтверджувати своє самозначення, беручи участь у діях та взаємодіючи з людьми таким чином, щоб підтвердити рольові очікування та поведінкові наслідки помітної соціальної категоризації. Берк і Рейтцес (Burke, & Reitzes, 1991) порівняли це з активним "Я", яке шукає залучення до діяльності, що підтверджує, і відсторонення від тих активностей, які відволікають від значущих ідентичностей.

Така залученість у діяльність, яка підтверджує характерну ідентичність, часто не є нейтральною за впливом; радше викликає позитивний афект відповідно до теорії управління афектом (Burke, & Reitzes, 1991). Індивіди відчувають позитивні емоції, коли їхня пове-

дінкова активність підтримує їхню характерну ідентичність. Коли такі похвали конгруентні (поведінка підсилює помітну ідентичність), діяльність позначається позитивними емоціями, мотиваційні ресурси зміцнюються, і ці асоціативні зв'язки зберігаються в пам'яті для подальшого пошуку. І навпаки, коли похвала не відповідає (поведінка відповідає характерній ідентичності), діяльність пов'язана з негативними емоціями, мотиваційні ресурси мобілізуються для відсторонення, і така діяльність, можливо, зберігається з ланками уникнення. Протягом повторюваних циклів і для деяких індивідів певні види діяльності асоціюються з інтенсивними позитивними почуттями, оскільки вони надійно і сильно підтримують цілісну ідентичність індивіда і мотивують індивідів переживати позитивні почуття, які виникають у разі тривалого залучення в таку діяльність, що означає ідентичність.

Підсумовуючи, ми концептуалізуємо природу управлінської пасіонарності як свідомо доступних, інтенсивних позитивних почуттів, які відчуваються від залучення до управлінської діяльності, пов'язаних із ролями, які є значущими та важливими для самоідентичності управлінця.

Оскільки пасіонарність включає в себе інтенсивні і позитивні почуття, що виникають під час залучення в діяльність, пов'язану з рольовою ідентичністю, яка має глибоке значення, ми очікуємо, що управлінці будуть регулювати свої реакції, щоб підтримувати або посилювати такі почуття.

З досвідом і знаннями управлінці можуть закодувати послідовний патерн поведінкових реакцій як частину схеми для певної рольової ідентичності, яка може бути автономно активована без особливих когнітивних зусиль.

Ґрунтуючись на психології позитивних емоцій (Fredrickson, 1998), ми стверджуємо, що інтенсивні почуття, пов'язані з пасіонарністю, призведуть до перевернутого ефекту на творчому розв'язанні проблем управлінцями. Індивіди, які відчувають позитивний афект, мають адаптивний підхід до подразників навколишнього середовища, мотивуючи свою увагу та енергію на вирішення виниклих викликів або розв'язання проблем. Коли проблеми стоять на шляху до мрій, бажань або цілей, глибоко вкорінених у самоідентичності, управлінці, які відчувають пасіонарність, з більшою імовірністю спрямовують свою увагу та мотивацію на пошук рішень, які в іншому випадку могли б залишитися непоміченими або невикористаними. У цьому сенсі пасіонарність інтенсивніше сприяє створенню незвичайних асоціацій, таких як розпізнавання закономірностей і спорідненості між стимулами, що дозволяє управлінцям впроваджувати нові та творчі шляхи дії (Fredrickson, 1998), що є вкрай важливим для публічного управління. Таким чином, ми очікуємо, що регулятивний вплив пасіонарності дозволить управлінцям розпізнавати нові зразки інформації, обробляти стимули та використовувати наявні знання для пошуку творчих рішень. Це міркування узгоджується з висновком (Amabile, 1997, с. 42) про те, що люди, які "запалюються" пристрастю, більш схильні шукати творчі рішення.

Однак занадто позитивна або напружена пасіонарність може обмежити творче розв'язання проблем управлінця. Ми припускаємо, що це відбувається тому, що управлінець чинить опір вивченню альтернативних варіантів, побоюючись, що це може розбавити і відволікти інтенсивний позитивний досвід, тим самим обмежуючи продуктивний і гнучкий підхід до розв'язання проблем, пов'язаний з пристрастю. Відповідно до

цього, Валлеран та його колеги (Vallerand et al., 2003) припустили, що надзвичайно інтенсивна пасіонарність може викликати нав'язливу реакцію, яка визначається жорстким, а не гнучким способом залучення до дій, пов'язаних з ідентичністю, оскільки фокусна ідентичність витісняє інші ідентичності, що узгоджується з уявленням про її "непропорційний простір" у житті людини. Таким чином, ми стверджуємо, що:

- управлінська пасіонарність матиме зворотний взаємовплив вплив на творче розв'язання проблем, спрямованих на діяльність, пов'язану з ідентичністю.

- важливість творчого розв'язання проблем для ефективності особливо актуальна, коли пасіонарність управлінця полягає в особистості реформатора. У цьому випадку перевірка та підтвердження особистості управлінця буде виходити від ефективності у визнанні можливостей, а не від інших результатів. Такий управлінець буде особливо схильний до залучення до творчого пошуку та вивчення нових можливостей або ринкових ніш (Wilson, & Stokes, 2005).

На нашу думку, коли особистість управлінця-реформатора домінує, пасіонарність впливатиме на ефективність управлінця у визнанні можливостей переважно через її вплив на творче розв'язання проблем.

Ми також очікуємо, що пасіонарність позитивно і безпосередньо вплине на наполегливість управлінця у виконанні завдань, які підтверджують ідентичність, активовану пасіонарністю. На користь цього твердження свідчать психологічні дослідження моделей поведінки, пов'язаних з позитивними почуттями і регульованих ними (Fredrickson, 1998). Загалом позитивні почуття посилюють постійну залученість до завдань і діяльності, які викликають такі почуття, тому що люди хочуть підтримувати позитивний емоційний стан і чинити опір відстороненню (Pham, 2004). Коли фокусна діяльність не лише приносить задоволення, але й глибоко впливає на самоідентичність, ми можемо очікувати, що індивіди будуть зміцнені для того, щоб мати принципову змогу отримувати тривалий стан позитивного афекту, зміцнювати свою рольову ідентичність та пом'якшувати ризик загроз ідентичності, які виникають унаслідок передчасного відчуження (Stryker, & Burke, 2000). Отже, управлінська пасіонарність позитивно вплине на наполегливість управлінця у діяльності, пов'язаній з особистістю.

Ми очікуємо, що регулятивний вплив інтенсивних позитивних почуттів, пов'язаних з ідентичністю організатора, ймовірно, мобілізує дії та необхідну енергію управлінців для розв'язання складних ситуацій шляхом подолання невизначеності, невдач та нестачі ресурсів у сфері фінансового, людського та соціального капіталу. Науковці (Bierly et al., 2000) підтвердили, що пасіонарність пов'язана з енергійним та наполегливим прагненням до мети, зокрема зі здатністю долати опір, отримувати ресурси, координувати діяльність та мотивувати ключових людей. Однак творче розв'язання проблем під час розроблювання нових способів зв'язку з потенційними інвесторами, співробітниками та клієнтами також є важливим.

Ми також передбачаємо, що управлінська пасіонарність позитивно вплине на поглинання управлінською діяльністю, пов'язаною з викликану рольовою ідентичністю. Залучення до завдань і діяльності, які мають значення для ідентичності, позиціонується як досвід, що має властивості "потoku", коли управлінці занурюються у свою діяльність і відчувають повний

контроль над нею, так що вони ледве помічають плин часу або людей навколо них (Csikszentmihalyi, 1990). Коли управлінці цілеспрямовано забезпечують зміну свого стану від пристрасті до діяльності, пов'язаної зі значущою ідентичністю, вони відчувають значне захоплення, яке виникає від переслідування глибоко за своїх цілей, що зумовлює випадки, у яких вони часто ігнорують діяльність або людей, які можуть відволікати від магістрального вектору.

Деякі вчені вважають, що успіх управлінців значною мірою залежить від їхніх регулятивних здібностей до культивування особистого досвіду потоку (Csikszentmihalyi, 1990).

Ми також стверджуємо, що управлінська пасіонарність впливатиме на поведінку і, зрештою, на ефективність, особливо у сфері публічного управління, через свій опосередкований вплив на пізнання, пов'язане з цілями. Незважаючи на попередні твердження про те, що емоції та розум за своєю суттю суперечать одне одному, тепер науковці визнають, що пізнання та емоції можуть діяти як цілісні та пов'язані системи, які працюють разом, щоб динамічно регулювати людську поведінку для досягнення бажаних цілей (Pham, 2004). Наприклад, Фредріксон (1998) постулював, що позитивні почуття розширюють репертуар думок і дій шляхом активізації (за допомогою процесів уваги) і розширення (за допомогою опрацювання інформації) сфери пізнання, яка, у свою чергу, спрямовує поведінкову реакцію людини на ефективне досягнення мети. Науковці визначили постулати розширення та побудови для мотивації роботи, запропонувавши цільові когніції як медіатори впливу основного афекту (Bierly et al., 2000).

Ґрунтуючись на цих ідеях, пропонуємо медіаційні ефекти пізнання мети, щоб відобразити координацію між пристрастю та пізнанням під час досягнення мети. Зокрема, ми припускаємо, що управлінська пасіонарність впливатиме на рівень викликів, притаманний цілям, які ставлять перед собою управлінці, їхню прихильність до цих цілей і характер їхнього прагнення до досягнення мети. Ці пізнання цілей, у свою чергу, матимуть різний вплив на творче розв'язання проблем, наполегливість та зануреність управлінців у завдання, пов'язані з ідентичністю. Така поведінка впливатиме на ефективність публічного управління.

Узагальнюючи наведені міркування, варто підкреслити, що феномен управлінської пасіонарності має складну багатовимірну природу, яка не може бути редукована ані до суто емоційних проявів, ані до когнітивних процесів чи поведінкових моделей. Її специфіка полягає саме у взаємопроникненні цих сфер: емоційна інтенсивність стає основою для мотиваційної мобілізації, когнітивного структурування цілей та вироблення інноваційних рішень, а також для формування довгострокових поведінкових стратегій. Тобто пасіонарність не лише супроводжує управлінську діяльність, а й виконує роль каталізатора її ефективності, задаючи вектор розвитку управлінських практик. При цьому вона не є універсальною позитивною детермінантою, адже її надмірний або дисфункціональний вияв здатен провокувати кризові явища в управлінні, пов'язані з утратою гнучкості, некритичністю мислення чи емоційним вигоранням.

Особливої уваги потребує амбівалентність пасіонарності в публічному управлінні, де баланс між емоційною залученістю управлінця та раціональністю прийняття рішень визначає якість управлінських результатів і довіру суспільства. У контексті реформаторських про-

цесів пасіонарність може стати рушійною силою змін, адже саме вона забезпечує готовність долати опір інституційного середовища та мобілізувати ресурси. Водночас у бюрократично стабілізованих системах надмірна емоційність управлінця може призвести до конфліктів, непродуктивного ризику або до пріоритизації особистих амбіцій над суспільним благом. Саме тому постає потреба в більш комплексному підході до її вивчення – як з боку психологічних механізмів впливу на індивідуальну поведінку, так і з точки зору інституційних наслідків для системи публічного управління.

Подальша наукова розвідка феномену управлінської пасіонарності має бути зорієнтована не лише на констатацію її емоційно-психологічних витоків, а й на з'ясування тих соціальних, інституційних та організаційних умов, за яких вона набуває ознак стійкого регулятивного чинника, здатного визначати траєкторії управлінських рішень і сприяти підвищенню результативності управлінських процесів. Актуальним завданням у цьому контексті виступає розроблення валідних інструментів та методик вимірювання інтенсивності й виявів пасіонарності, що забезпечить можливість об'єктивного оцінювання її впливу як на індивідуальний рівень управлінця, так і на колективну динаміку управлінських команд.

У сфері публічного управління та адміністрування це створює підґрунтя для формування концептуально обґрунтованих і практично релевантних механізмів інтеграції управлінської пасіонарності в систему професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Така інтеграція сприятиме зміцненню адаптивності управлінців, їхній готовності до дій в умовах невизначеності, кризових викликів і трансформаційних змін.

У цьому ракурсі управлінська пасіонарність постає як багатовимірний феномен, що вимагає подальшого теоретико-методологічного обґрунтування та практичного осмислення, оскільки вона має як значний потенціал для розвитку особистісних компетентностей управлінців, так і суттєвий вплив на стабільність і ефективність функціонування публічного сектору. Саме такий підхід відкриває перспективне поле для наукової дискусії щодо балансування між конструктивними та деструктивними проявами пасіонарності та пошуку шляхів її цілеспрямованої інтеграції в управлінські практики, що, своєю чергою, формує основу для вироблення нових стратегій розвитку управлінського корпусу в умовах глобальної турбулентності.

Дискусія і висновки

Таким чином, управлінська пасіонарність – це інтенсивне позитивне почуття, яке виникає у відповідь на залучення до діяльності, пов'язаної з важливою для особистості управлінця рольовою ідентичністю (реформатор, організатор, адміністратор та ін.). Пасіонарність відіграє критичну роль у формуванні поведінкових патернів: вона здатна стимулювати творчий підхід до розв'язання проблем, наполегливість у подоланні труднощів та глибоке занурення в управлінську діяльність. Водночас надмірна або нав'язлива пасіонарність може призводити до когнітивної жорстокості, ігнорування альтернативних підходів, емоційної вразливості та обмеження ефективності управлінських рішень.

Пасіонарність опосередковано впливає на ефективність управління, зокрема публічного, через когнітивні процеси, пов'язані з постановкою цілей: рівень виклику, емоційна залученість до досягнення мети та відданість справі.

Таким чином, управлінська пасіонарність є амбівалентним інструментом, який може як посилити управлінський потенціал, так і перешкодити адекватній адаптації до складного публічноуправлінського середовища. Саме тому їй необхідно усвідомлено інтегрувати до системи підготовки публічних службовців та практику публічноуправлінського процесу.

Внесок авторів: Лариса Комаха – концептуалізація теоретико-методологічних засад дослідження управлінської пасіонарності, методологія, логічний аналіз психологічних механізмів впливу інтенсивних позитивних почуттів на ефективність управлінської діяльності, написання (перегляд і редагування); Вікторія Колтун – формальний аналіз взаємозв'язку між рольовою ідентичністю, залученням до діяльності та проявами пасіонарності, валідація даних, написання початкового варіанта (чернетки) статті, написання (перегляд і редагування).

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

- Іванова, Я. В. (2016). Пасіонарність та екзистенція: Співвідношення емпіричних показників. *Наука і освіта*, 5, 178–184. <https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/uk/articles/2016-5-doc/2016-5-st28>
- Матвеева, Л. В. (2023). Пасіонарність нації як ресурс публічного управління: Теоретичні підходи. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 3, 39–44. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3-6>
- Стороженко, І. (2013). Пасіонарність – джерело виникнення українського козацтва в аспекті етногенезу. *Військово-історичний альманах*, 1–2(25–26), 3–9. https://shron1.chtyvo.org.ua/Storozhenko_Ivan/Pasionarist_dzherelo_vynykennia_ukrainskoho_kozatstva_v_aspekti_etnohenezu.pdf
- Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18–26. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00778.x>
- Baron, R. A. (2008). The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. *Academy of Management Review*, 33, 2, 328–340. <https://www.jstor.org/stable/20159400>
- Barrett, L. F., Mesquita, B., Ochsner, K. N., & Gross, J. J. (2007). The experience of emotion. *Annual Review of Psychology*, 58, 373–403. https://www.researchgate.net/publication/6791156_The_Experience_of_Emotion
- Belitz, C., & Lundstrom, M. (1997). *The power of flow: Practical ways to transform your life with meaningful coincidence*. Harmony Books. https://books.google.com.ua/books/about/The_Power_of_Flow.html?id=tKGMMwplA04C&redir_esc=y
- Bierly, P. E., Kessler, E. H. & Christensen, E. W. (2000). Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 595–618. <https://doi.org/10.1108/09534810010378605>
- Bränback, M., Carsrud, A. L., Elfving, J., & Krueger, N. (2007). Sex, (drugs), and entrepreneurial passion?: An exploratory study. In A. Zacharakis, S. Alvarez, P. Davidsson, J. Fiet, & G. George (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research 2006: Proceedings of the twenty-sixth annual entrepreneurship research conference* (6th ed., Vol. 26). Babson College. <https://www.amazon.co.uk/Frontiers-Entrepreneurship-Research-2006-Twenty-Sixth/dp/0910897271>
- Branzei, O., & Zietsma, C. (2003). Entrepreneurial love: The enabling functions of positive illusions in venturing. In W. D. Bygrave (Ed.), *Frontiers of entrepreneurship research 2003: Proceedings of the twenty-third annual Entrepreneurship Research Conference*. Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship, Babson College.
- Burke, P. J., & Reitzes, D. C. (1991). An identity theory approach to commitment. *Social Psychology Quarterly*, 54(3), 239–251. <https://doi.org/10.2307/2786653>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper Perennial. https://www.researchgate.net/publication/224927532_Flow_The_Psychology_of_Optimal_Experience
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>
- Frijda, N. (2005). Emotion experience. *Cognition and Emotion*, 19(4), 473–497. <https://doi.org/10.1080/02699930441000346>
- Pham, M. T. (2004). The logic of feeling. *Journal of Consumer Psychology*, 14(4), 360–369. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1404_5
- Rockwell, I. (2002). *The five wisdom energies: A Buddhist way of understanding personalities, emotions, and relationships*. Shambhala. https://play.google.com/store/books/details/The_Five_Wisdom_Energies_A_Buddhist_Way_of_Underst?id=xP3DAwAAQBAJ&hl=en_AU&pli=1

Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145–172. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.1.145>

Schumpeter, J. A. (1951). *Imperialism and social classes*. Kelley. https://cdn.mises.org/Imperialism%20and%20Social%20Classes_2.pdf

Schwarz, N., & Clore, G. L. (1996). Feelings and phenomenal experiences. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (2nd ed., pp. 385–407). The Guilford Press. https://www.researchgate.net/publication/229067930_Feelings_and_Phenomenal_Experiences

Smilor, R. W. (1997). Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 341–346. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902697000086>

Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284–297. <https://doi.org/10.2307/2695840>

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756–767. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>

Wilson, N. C., & Stokes, D. (2005). Managing creativity and innovation: The challenge for cultural entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 366–378. <https://doi.org/10.1108/14626000510612286>

References

Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18–26. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00778.x>

Baron, R. A. (2008). The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. *Academy of Management Review*, 33, 2, 328–340. <https://www.jstor.org/stable/20159400>

Barrett, L. F., Mesquita, B., Ochsner, K. N., & Gross, J. J. (2007). The experience of emotion. *Annual Review of Psychology*, 58, 373–403. https://www.researchgate.net/publication/6791156_The_Experience_of_Emotion

Belitz, C., & Lundstrom, M. (1997). *The power of flow: Practical ways to transform your life with meaningful coincidence*. Harmony Books. https://books.google.com.ua/books/about/The_Power_of_Flow.html?id=tKGMMwplA04C&redir_esc=y

Bierly, P. E., Kessler, E. H. & Christensen, E. W. (2000). Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 595–618. <https://doi.org/10.1108/09534810010378605>

Brännback, M., Carsrud, A. L., Elfving, J., & Krueger, N. (2007). Sex, (drugs), and entrepreneurial passion?: An exploratory study. In A. Zacharakis, S. Alvarez, P. Davidsson, J. Fiet, & G. George (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research 2006: Proceedings of the twenty-sixth annual entrepreneurship research conference* (6th ed., Vol. 26). Babson College. <https://www.amazon.co.uk/Frontiers-Entrepreneurship-Research-2006-Twenty-Sixth/dp/0910897271>

Branzei, O., & Zietsma, C. (2003). Entrepreneurial love: The enabling functions of positive illusions in venturing. In W. D. Bygrave (Ed.), *Frontiers of entrepreneurship research 2003: Proceedings of the twenty-third annual Entrepreneurship Research Conference*. Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship, Babson College.

Burke, P. J., & Reitzes, D. C. (1991). An identity theory approach to commitment. *Social Psychology Quarterly*, 54(3), 239–251. <https://doi.org/10.2307/2786653>

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper Perennial. https://www.researchgate.net/publication/224927532_Flow_The_Psychology_of_Optimal_Experience

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>

Frijda, N. (2005). Emotion experience. *Cognition and Emotion*, 19(4), 473–497. <https://doi.org/10.1080/02699930441000346>

Ivanova, Ya. V. (2016) Passion and existence: Correlation of empirical indicators. *Science and Education*, 5, 178–184 [in Ukrainian]. <https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/uk/articles/2016-5-doc/2016-5-st28>

Matveeva, L. V. (2023). Passionarity of the nation as a resource of public administration: theoretical approaches. *Public administration and local government*, 3, 39–44 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3-6>

Pham, M. T. (2004). The logic of feeling. *Journal of Consumer Psychology*, 14(4), 360–369. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1404_5

Rockwell, I. (2002). *The five wisdom energies: A Buddhist way of understanding personalities, emotions, and relationships*. Shambhala. https://play.google.com/store/books/details/The_Five_Wisdom_Energies_A_Buddhist_Way_of_Underst?id=xP3DAwAAQBAJ&hl=en_AU&pli=1

Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145–172. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.1.145>

Schumpeter, J. A. (1951). *Imperialism and social classes*. Kelley. https://cdn.mises.org/Imperialism%20and%20Social%20Classes_2.pdf

Schwarz, N., & Clore, G. L. (1996). Feelings and phenomenal experiences. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (2nd ed., pp. 385–407). The Guilford Press. https://www.researchgate.net/publication/229067930_Feelings_and_Phenomenal_Experiences

Smilor, R. W. (1997). Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 341–346. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902697000086>

Storozhenko, I. (2013). Passionarity – the source of the emergence of the Ukrainian Cossacks in the aspect of ethnogenesis *Military-historical almanac*, 1–2(25–26). 3–9 [in Ukrainian]. https://shron1.chtyvo.org.ua/Storozhenko_Ivan/Pasionarnist_dzherelo_vynyknennia_ukrainskoho_kozatstva_v_aspekti_etnohenezu.pdf

Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284–297. <https://doi.org/10.2307/2695840>

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756–767. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>

Wilson, N. C., & Stokes, D. (2005). Managing creativity and innovation: The challenge for cultural entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 366–378. <https://doi.org/10.1108/14626000510612286>

Отримано редакцією журналу / Received: 28.08.25

Прорецензовано / Revised: 16.09.25

Схвалено до друку / Accepted: 31.10.25

Larysa KOMAKHA, DSc (Philos.), Prof.

ORCID ID: 0000-0002-8474-372X

e-mail: l_komakha@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Viktoria KOLTUN, DSc (Public Adm.), Prof.

ORCID ID: 0000-0001-8432-873X

e-mail: v.s.koltun@gmail.com

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

MANAGERIAL PASSION AS A DRIVER OF EFFECTIVE PUBLIC ADMINISTRATION

Background. *The phenomenon of managerial passionarity is studied as an emotionally colored motivational factor that has a significant impact on managerial behavior, decision-making and leadership effectiveness, which is especially relevant for the modern public management environment in the conditions of turbulence and challenges of wartime.*

The purpose of the article is to substantiate the concept of managerial passionarity in the context of its impact on public management.

Methods. *Formal-logical, terminological, socio-cultural, psychological analysis, a systems method, and an activity approach were used.*

Results. *It is shown that managerial passionarity plays an important role in public management, but there is a lack of theoretical understanding of the essence of this term. Based on fragmentary and disparate works, the nature of managerial passionarity is conceptualized, associated with the expressed identities of managerial roles (administrator, reformer, organizer). The mechanisms of experiencing entrepreneurial passion are identified, which ensure the coherence of goal-directed cognitions and behavior in the pursuit of managerial effectiveness.*

Managerial passion is interpreted as an intense positive feeling that arises as a result of involvement in managerial activities associated with the manager's managerial identity.

Particular attention is paid to the connection between passion and such processes as creative expression of problems, perseverance and immersion in activity. The possible "reverse" effect is emphasized – a situation where excessive passion can limit the flexibility of thinking and adaptability. The theoretical model proposed by the author emphasizes that passion is not an innate trait, but is formed as a result of deep involvement in activities that are important for self-identification.

Conclusions. It is argued that the regulatory influence of managerial passion will allow managers to recognize new patterns of information, sensitively process stimuli, and use existing knowledge to find creative solutions in an environment of high uncertainty.

The results of the study expand the understanding of the emotional dimension of managerial activity, suggesting new approaches to the development of leadership qualities and emotional intelligence in public management activities that meet the expectations of a highly passionate Ukrainian society.

Key words: *passionarity, public management, management activity, management decisions, manager.*

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.