

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНІВ ЛІДЕРСТВА,  
УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ОБ'ЄКТУ

УДК 159.9 (075.8): 37.035.91(09)

**Олександр Романовський**

доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри, член-кореспондент НАПН України, кафедра педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І.А. Зязюна, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", Харків, Україна  
E-mail: [romanovskiy\\_a\\_khpi@ukr.net](mailto:romanovskiy_a_khpi@ukr.net)

**Олександр Пономарьов**

кандидат технічних наук, професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", Харків, Україна  
E-mail: [palex37@ukr.net](mailto:palex37@ukr.net)

**ПАРАДОКСИ ХАРИЗМАТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА**

***Анотація:** Одним з найпоширеніших різновидів лідерства виступає харизматичне лідерство. Воно відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні нормальної життєдіяльності суспільства. Однак для багатьох рішень і дій, вчинків і поведінки харизматичних лідерів й самого способу їхнього життя та діяльності характерним є прояв цілої низки парадоксів. Вони зумовлені як парадоксальністю самого феномену харизми, так і її впливом на діяльність лідера та його взаємовідносини з іншими людьми. Парадоксальність харизми лідера полягає у її подвійній природі через суб'єктивну приналежність й одночасно об'єктивний характер прояву та впливу на інших людей. Аналіз парадоксів харизматичного лідерства свідчить про їх істотну позитивну роль у взаємодії лідера з іншими людьми та мобілізацію їхніх зусиль і енергії на успішне досягнення заздалегідь визначених цілей.*

***Ключові слова:** харизма, лідерство, парадокси, суперечності, характер прояву, діяльність лідера, лідерський вплив, взаємодія.*

**Olexandr Romanovskiy**

Doctor of science in Pedagogy, Full Professor, corresponding member of NAPS Ukraine, Head of Pedagogy and Psychology of Social Systems Management Department of the academician I. Zyazyun, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine  
E-mail: [romanovskiy\\_a\\_khpi@ukr.net](mailto:romanovskiy_a_khpi@ukr.net)

**Olexandr Ponomaryov**

Ph.D., professor of Pedagogy and Psychology of Social Systems Management Department of the academician I. Zyazyun, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine  
E-mail: [palex37@ukr.net](mailto:palex37@ukr.net)

© Олександр Романовський, Олександр Пономарьов, 2017

## PARADOXES OF CHARISMATIC LEADERSHIP

**Summary:** Charismatic leadership is one of the most widespread kinds of leadership. It plays an important role in normal life activity of society. However, the manifestation of whole range of paradoxes is characteristic for many decisions and actions, acts and behavior of charismatic leaders and their lifestyle and activity. They are caused as the paradoxically of the phenomenon of charisma, as its influence on activity of the leader and his relationship with other people. The paradoxically of the leader's charisma consists in its double nature because of subjective accessory and at the same time objective nature of manifestation and influence on other people. The analysis of paradoxes of charismatic leadership confirms their essential positive role in leader's interaction with other people and mobilization of their efforts and energy on successful achievement of predefined purposes.

**Keywords:** charisma, leadership, paradoxes, contradictions, character of manifestation, leadership activity, leadership influence, interaction.

Александр Романовский, Александр Пономарев

## ПАРАДОКСЫ ХАРИЗМАТИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА

**Аннотация:** Одной из наиболее распространенных разновидностей лидерства выступает харизматическое лидерство. Оно играет исключительно важную роль в обеспечении нормальной жизнедеятельности общества. Однако для многих решений и действий, поступков и поведения харизматических лидеров и самого образа их жизни и деятельности характерным является проявление целого ряда парадоксов. Они обусловлены как парадоксальностью самого феномена харизмы, так и ее влиянием на деятельность лидера и его взаимоотношения с другими людьми. Парадоксальность харизмы лидера состоит в ее двойной природе из-за субъективной принадлежности и одновременно объективного характера проявления и влияния на других людей. Анализ парадоксов харизматического лидерства свидетельствует об их существенной позитивной роли во взаимодействии лидера с другими людьми и мобилизации их усилий и энергии на успешное достижение заранее определенных целей.

**Ключевые слова:** харизма, лидерство, парадоксы, противоречия, характер проявления, деятельность лидера, лидерское влияние, взаимодействие.

Olexandr Romanovski, Olexandr Ponomaryov

An extended abstract of a paper on the subject of:  
"Paradoxes of charismatic leadership"

Charismatic leadership is one of the most widespread kinds of leadership. It plays an important role in normal life activity of society. However, the manifestation of whole range of paradoxes is characteristic for many decisions and actions, acts and behavior of charismatic leaders and their lifestyle and activity. They are caused as the paradoxically of the phenomenon of charisma, as its influence on activity of the leader and his relationship with other people. A few people have charisma, and any deviation from conventional norm can be surprising and even rejection to the majority. That is why the charismatic leader considers his deci-

sions and actions, his acts and behavior quite natural, other people can consider strange, unusual and paradoxical.

*The paradoxically of the leader's charisma consists in its double nature because of subjective accessory and at the same time objective nature of manifestation and influence on other people. Besides, many charismatic leaders possess except charisma and profound knowledge, developed intuition and life experience.*

*The analysis of paradoxes of charismatic leadership confirms their essential positive role in leader's interaction with other people and mobilization of their efforts and energy on successful achievement of predefined purposes.*

*The analysis of many paradoxes of charismatic leadership demonstrates that they can play an essential positive role in interpersonal communication and in interaction of the leader with other people, in mobilization of their efforts and energy on successful achievement of in advance definite socially significant purposes. that the leader's charisma couldn't turn into the prevailing factor of development of his egocentrism, and promoted strengthening of his authority and positive results of his influence on people, the leader has to understand deeply problems and real needs of society, correct style and the nature of the influence, care constantly for strengthening of the professional, business and personal authority. He has to correct definitely the manifestations of charisma according to public interests and expectations seeking for preservation and strengthening of charisma.*

**Загальна постановка проблеми.** Феномен лідерства є одним з найважливіших системоутворюючих чинників, що забезпечують організацію та функціонування суспільного виробництва в найширшому сенсі цього терміна. Серед розмаїття його різновидів найбільшого поширення набуло харизматичне лідерство, сутність якого полягає в тому, що вплив лідера на людей обумовлює його особистісна привабливість. Саме завдяки їй лідер порівняно легко завойовує визнання і отримує підтримку людей, їх готовність слідувати за ним. Більш того, його харизма забезпечує лідеру часто незриму, але цілком реальну владу над своїми прихильниками і послідовниками.

У той же час для харизматичного лідерства, вчинків і самого способу життя й діяльності лідерів характерним є прояв своєрідних парадоксів. Їх вивчення видається цікавою і важливою проблемою, оскільки ці парадокси позначаються на характері взаємин між лідером та його послідовниками, а також всередині їх команди. А від цього суттєво залежать організація і здійснення їхньої спільної діяльності, можливість успішного досягнення поставлених цілей і якість результатів.

Тому аналіз парадоксальних проявів в рішеннях і діях, у вчинках і поведінці харизматичного лідера повинен сприяти успішному вирішенню поставленої проблеми. Це рішення зможе допомогти як самим особистостям в підвищенні ефективності їх впливу на людей, так і системі цілеспрямованого виявлення потенційних лідерів і їх професійної підготовки. Можливість осмислення лідерами позитивних і негативних аспектів тих парадоксів, які мають місце у їхньому житті й діяльності допоможе їм у вдосконаленні своїх лідерських якостей та можливостей, в їх подальшому особистісному розвитку.

**Зв'язок проблеми з актуальними теоретичними і прикладними питаннями.** Багаторічна пильна увага, яку виявляють науковці та інші люди до феномену харизми і до її використання лідерами у своєму впливі на людей, ще далеко не вичерпала ні теорію лідерства взагалі, ні розуміння того специфічного явища, яким виступає харизматичне лідерство. З іншого боку, система виявлення потенційних лідерів, організація їх тренінгу та цілеспрямованої професійної підготовки на основі результатів глибоких досліджень феномена харизми і парадоксів, які супроводжують життя і діяльність хариз-

матичних лідерів, отримує можливість більш обґрунтованого вибору способів і засобів такої підготовки за рахунок дослідження порушеної проблеми.

Умовою ж успішної реалізації цих можливостей слід вважати системне вивчення вказаних парадоксів і характеру залежності від них способів впливу харизматичного лідера на свою референтну аудиторію. Таким чином, поставлена проблема не тільки має істотне теоретичне значення, а й носить безсумнівний практичний характер. При цьому значення результатів дослідження парадоксів харизматичного лідерства постійно зростає в міру ускладнення соціального буття, підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня людей та їх самосвідомості і самоідентифікації. Адже ці процеси неминуче вимагатимуть від них пошуку шляхів і способів підвищення ефективності впливу на людей не тільки через раціональні, а й через емоційні канали його як цілеспрямованого явища.

**Аналіз актуальних досліджень і публікацій з проблеми** дозволяє впевнено стверджувати, що вона дійсно є і вкрай важливою, і досить цікавою, і значущою не тільки для розуміння природи і суті лідерства, але і для теорії та практики управління соціальними системами різного масштабу, характеру, призначення і виду діяльності. Сьогодні існує величезний масив літератури з лідерства, проте парадоксам цього феномена приділяється ще вкрай недостатньо уваги з боку дослідників. Фактично сутності, ролі та змісту парадоксального лідерства безпосередньо присвячена лише робота Річарда Фарсона і Ральфа Кейеса [8].

Набагато повніше висвітлені в науковій літературі питання харизми і харизматичного лідерства. Так, М. Гантер ще в 1979 році досить детально проаналізував феномен харизми як джерела влади лідера над людьми, обумовленого його здатністю здійснювати на них сильний вплив своїми особистісними якостями і стилем керівництва. Він обґрунтував шість характерних рис харизматичного лідера. По-перше, він регулярно обмінюється енергією із зовнішнім середовищем, виявляючи свої сугестивні здібності. По-друге, така людина здатна правильно обирати характер доцільного впливу на конкретних людей. По-третє, такому лідерові притаманний дар випромінювати енергію, «заряджаючи» нею своє оточення. По-четверте, його зовнішність і привітне обличчя завжди буквально заворожують людей. По-п'яте, йому звичайно властива незалежність характеру, яку він підкреслено демонструє. По-шосте, харизматичному лідерові притаманні яскраво виражений артистизм і розвинені риторичні здібності [11].

Більшість дослідників цього явища вважають його основною формою впливу лідера на людей і певної влади над ними саме за рахунок його особистісної привабливості. Саме ця привабливість, на їхню думку, отримує бажаний для лідера зворотний зв'язок з боку оточення і його підтримку ним, завдяки якій він і стає визнаним людьми. Сама харизма як природний дар може або бути притаманна людині, або бути відсутньою, хоча деякі фахівці у сфері психології лідерства впевнені, що багатьох людей можна навчити самостійно розвивати цю якість і через дії та стосунки з іншими демонструвати харизматичну поведінку.

Широко визнаний фахівець в галузі управління змінами і розвитком соціальних систем Дж. Коттер не тільки досліджує проблеми лідерства, але й аналізує його витoki і прояви на прикладі успішних бізнесменів. Широкої популярності набула його книга, присвячена лідерству видатного японського підприємця Коносуке Мацусіти [5]. Автор глибоко переконаний, що найчастіше люди визнають своїм лідером і піддаються впливу того, кому притаманні риси характеру, що захоплюють їх і відповідають їхньому уявленню про ідеал. Бажання наслідувати риси і поведінку такої людини досить легко трансформується у них в підпорядкування її волі і в прагнення слідувати за нею.

Історія людства багата прикладами подібних харизматичних лідерів, які буквально підкоряли сотні тисяч і мільйони людей, вели їх на досягнення певних цілей. Діяльність таких лідерів вивчали В. Карасьов, Ж. Блондель, І. Г. Шаблинський, В. Шеклтон та інші. Останній серйозну увагу приділив психології лідерства та ролі харизми для успіху в бізнесі. Д. Гоулман, Г. Бояціс і Е. Маккі спеціально підкреслюють, що в тому разі, коли лідери своїм цілеспрямованим впливом на людей та їх психіку пробуджують в них емоції, вони розкривають у своїх прихильників і послідовників найкращі якості.

Д. Пір, у свою чергу, досліджуючи характеристики і харизматичні прояви потенційних лідерів, попереджає, що найважливішою якістю їхнього лідерства слід вважати масштаб особистості тих людей, які побачили в них лідерів і твердо вирішили йти за ними. Ми ж переконані, що масштаб особистості прихильників і послідовників лідера здійснює певний вплив і на нього самого. Цей парадокс є проявом закономірної позитивної самоорганізації соціальних груп.

Спроба проаналізувати сам феномен парадоксальних проявів лідерства з позицій характеру їх впливу на людей і особливостей практичної діяльності лідера була зроблена і авторами даної статті, яка є продовженням і подальшим розвитком положень і висновків, отриманих в роботі [7].

Досить близьким до феномену харизматичного слід вважати і креативне лідерство, оскільки часто саме креативність, яка іноді навіть межує з парадоксальністю, стає джерелом своєрідної харизми, а значить і дієвого впливу на людей. Хоча, безумовно, далеко не кожному харизматичному лідерові притаманні розвинені креативні здібності, і далеко не кожна людина, якій притаманні креативні здібності, є харизматиком або взагалі може не бути лідером. Проте, вважаємо за необхідне звернути увагу на роботу П. Кассе і П. Г. Клауделя, в якій розглядаються філософські аспекти креативного лідерства [9].

Значний інтерес викликає теорія резонансного лідерства. Воно, на наше глибоке переконання, може розглядатися як один із проявів харизми, оскільки ґрунтується на здібності лідера викликати своєрідний резонанс в серцях і душах людей, які спілкуються і взаємодіють з ним. Особливості резонансного лідерства, спрямованого на самовдосконалення самого лідера та на встановлення плідних відносин з людьми на основі активізації свідомості, оптимізму і емпатії, аналізують Р. Бояціс та Е. Маккі [2].

Дж. Конжер і Р. Канунго розглядають цікаві поведінкові атрибути харизматичного лідерства в організації, що активно сприяють визнанню й утвердженню відповідної особистості лідером. З цією метою дослідники запропонували такий алгоритм дій і його поведінки. По-перше, критично оцінити стан справ в організації і з'ясувати, що в ній потребує змін. По-друге, сформувані нове бачення стратегії розвитку організації та її донесення до відому персоналу. По-третє, визначити характер очікуваних змін і послідовно впроваджувати їх. Характерно при цьому, що автори не уникають парадоксів, наголошуючи на необхідності використання новітніх підходів, нестандартних і навіть ризикованих рішень [10].

**Виділення частин раніше не дослідженої проблеми.** Аналіз літератури з проблем харизми і харизматичного лідерства переконливо свідчить, що парадокси, досить часто властиві цим феноменам, практично ще не привертають належної уваги дослідників. Тим часом, ці парадокси здатні здійснювати істотний вплив як на характер і силу прояву лідерських якостей, так і на особливості впливу харизматичних лідерів на своїх прихильників і послідовників, на інших людей.

**Метою даної роботи** є дослідження парадоксів, які зустрічаються в житті і діяльності харизматичних лідерів, характеру і природи цих парадоксів, їх взаємодії з харизмою. Передбачається також розглянути залежність поведінки харизматичного лідера, характеру його міжособистісного спілкування і взаємодії зі своїми послідовниками,

прихильниками і опонентами від ступеня усвідомлення ним можливостей, які відкриває перед ним харизма.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження феномена лідерства і проблем цілеспрямованого формування і розвитку особистості лідера протягом досить тривалого часу [6] відкриває все нові грані цього цікавого соціального і одночасно індивідуального явища. У процесі вивчення літературного матеріалу, бесід та інтерв'ю з лідерами в різних сферах суспільного життя нашу увагу привернув парадокс у контексті лідерства, який виступає атрибутивною якістю багатьох з них і суттєво впливає на характер їх життя, діяльності та поведінки. Зокрема, цікавим виявляється прояв різних зовнішніх парадоксів, характерних для харизматичних лідерів.

Парадокси харизматичного лідерства обумовлені складною і суперечливою природою феномена харизми. Воно певною мірою є парадоксальним явищем, оскільки, з одного боку, харизма в більшості випадків властива тій чи іншій людині від природи, являє собою своєрідний дар. Але з іншого боку, її розвиток і реалізація можуть істотно залежати від низки об'єктивних і суб'єктивних чинників, від зовнішнього середовища, в першу чергу, від характеру соціокультурного простору, в координатах якого й відбувається життя і діяльність лідера. Деякі з цих чинників сприяють розвитку харизми та її успішному прояву в діяльності лідера та у його впливі на людей, в досягненні поставлених цілей. Деякі ж інші чинники цілком можуть перешкоджати її прояву.

Для обґрунтування цього твердження необхідно розглянути різні парадокси, які властиві життю й діяльності харизматичних лідерів, і проаналізувати особливості їхньої природи та зовнішніх проявів. Практично кожному лідеру, в тому числі й харизматичному, доводиться час від часу зустрічатися з деякими труднощами, зумовленими інерційністю мислення більшості людей. Для їх подолання йому слід вийти за межі звичних, але застарілих уявлень і переконати людей в необхідності змін. У цьому йому серйозно допомагає його харизма.

Цілком справедливо Рассел Л. Акофф стверджує, що «боротьба з системою, яка перешкоджає розвитку або стримує його, є викликом. Успіх приносить радість, – радість перемоги над безликим, негнучким, механістичним мисленням». Тільки справжній лідер здатний прийняти цей виклик і зважитися на боротьбу з системою. Це також, на думку вченого, «подолання самообмежень». Парадокс тут ми вбачаємо в тому, що, як пише вчений, «щоб боротися з системою, потрібна мобілізація всіх духовних сил, розуму, здорового глузду, почуття та інтуїції. Це неприйняття пасивного ставлення до життя» [1, с. 125].

Один з проявів парадоксів харизматичного лідерства полягає у свідомому і глибоко осмисленому виборі лідером індивідуальної життєвої траєкторії, в концептуальній відмінності програми і системи його головних ідей життя. Характерним проявом при цьому слід вважати і наявність у нього своєї особливої, «місіонерської» програми життя, яка завжди відрізняється від програм інших людей, зокрема визнаних і впливових лідерів. Більш того, йому, як правило, притаманні глибока переконаність у правильності цієї програми і непохитна впевненість у можливості її практичної реалізації.

Цікавий і дотепний приклад парадоксальної поведінки лідера-харизматика наводить Радислав Гандапас, стверджуючи, що «один такий харизматик знайомий нам з дитинства. Це Карлсон! Карлсон любить і береже себе, і всім оточуючим нічого не залишається, як любити його і берегти. Якщо Карлсон зляже, нехай навіть зі звичайною застудою, до його ліжка вишикується черга з подарунками. Друзі не заспокоються, поки не поставлять його на ноги». Автор підкреслює, що «тут ми стикаємося ще з одним парадоксом харизматичного лідерства. Карлсон, зрозуміло, не відправляв Малюка і його

приятелів на смерть, однак незручностей влаштував їм чимало і небезпеці піддавав не раз. Незручності ці та загрози зовсім їх не бентежили. Як не бентежить рядових наказ генерала кинутися в саме пекло і, досить імовірно, розлучитися з життям. Як не бентежить підлеглих харизматичного бізнес-лідера наказ за тиждень зробити те, на що у конкурентів витрачається півроку» [3, с. 29].

Парадокс розглянутих Гандапасом прикладів полягає в тому, що в більшості випадків уявна неможливість виконання розпоряджень, наказів або навіть прохань лідера в дійсності виявляється не можливою для реалізації. І найважливішою рушійною силою успішного досягнення цілей та здійснення відповідних дій підлеглих такої людини або просто його прихильників виявляється їх прагнення будь-що виправдати лідерську довіру.

Цікаву щодо парадоксальності думку висловлює Казуо Інаморі, стверджуючи, що «якщо ви хочете досягти успіху в житті, будьте готові до подолання безлічі перешкод. Але найбільша перешкода – ваш власний розум, що прагне до комфорту і неробства». Він підкреслює, що «тільки самозречення дозволяє подолати бар'єри і прийти до досконалості. Не просто змусити себе йти вперед, оскільки від природи ми вважаємо за краще обирати більш легкі шляхи. Але усвідомивши це, ми отримуємо ще більше задоволення, коли побачимо плоди своїх зусиль» [4, с. 32].

Така категоричність та інтровертна спрямованість значною мірою виявляється породжуваною ще однією парадоксальною особливістю харизматика, яка полягає в усвідомлюваному перебільшенні лідером своєї особистості, здібностей і можливостей, свого інтелектуального потенціалу. Одним із наслідків такої ситуації стає його свідома відмова від чужих концепцій і технологій, що насаджуються йому або навіть просто пропонуються ззовні. Але справжній лідер повинен розуміти, що він не може знати всього, що в складних проблемних ситуаціях для їх оцінки і створення раціональних рішень для їх успішного подолання необхідно залучати експертів. З іншого боку, що він може брати чи не брати до уваги їхні рекомендації, оскільки остаточне рішення доводиться приймати йому самому і персональну відповідальність за результати та можливі наслідки реалізації цього рішення також несе особисто він.

Щодо досягнення лідером життєвого успіху, про який, до речі, пише і Казуо Інаморі, також можна відзначити парадоксальний характер вибору і реалізації відповідної стратегії. Дійсно, з одного боку, є корисним аналіз досвіду інших успішних людей, а з іншого, – багато лідерів формують і використовують систему своїх власних секретів досягнення успіху. З цією метою вони розробляють свою філософію досягнення успіху, глибоко аналізують психологічні аспекти цього феномену, шляхів і способів його досягнення.

Для ілюстрації цього положення вважаємо доречним навести один факт з античної історії. Добре відомо, що вчителем і наставником Олександра Македонського був Арістотель, і між ними на довгі роки збереглися теплі дружні стосунки. Але одного разу Олександр відвідав свого вчителя і поцікавився, над чим той працює. Філософ відповів, що пише книгу про управління, узагальнюючи досвід управлінської підготовки свого вихованця. Олександр же категорично заборонив йому це робити, мотивуючи тим, що сторонні не повинні знати як належить правильно керувати людьми.

Ще одним парадоксом харизматичного лідерства слід вважати те, що носії харизми зазвичай прагнуть рішуче звільнитися від будь-якої залежності від інших людей. Однак в той же час вони часто залежать від думки тих чи інших авторитетів (навіть не визнаючи їх як авторитетних для себе експертів) при виборі оптимального варіанту дій в складній ситуації. Вони вважають, що будь-який прояв залежності від будь-кого зда-

тний завдавати шкоди їх авторитету в очах прихильників і послідовників. Тому такі лідери прагнуть ретельно маскувати або ж підкреслено заперечувати його.

У тих же випадках, коли лідер відчуває посилення тиску на себе або іншого впливу з боку своїх опонентів чи зовнішнього середовища, він істотно активізує не лише можливості харизми, але весь свій лідерський потенціал. Характерно при цьому, що така активізація зазвичай спрямована не на захист від небажаного впливу, а на усвідомлену протидію йому і на усунення будь-яких перешкод на шляху до реалізації тієї життєвої програми і досягнення тих цілей, які лідер поставив перед собою і на які спрямовані його зусилля і енергія.

Енергія харизматичного лідера фактично стає джерелом і такого парадоксу. Щедро витрачаючи її заради успішного досягнення заздалегідь визначених цілей і цілеспрямовано здійснюючи свій вплив на людей для мобілізації їхніх зусиль на таке досягнення, він яскраво виявляє притаманну йому властивість своєрідного «вічного двигуна» у всій своїй життєдіяльності. При цьому створюється враження, що витрата лідером своєї енергії не просто стає джерелом її поповнення, а ще й збільшує його сили і розширює можливості.

Видається неймовірним, але в дійсності багато справжніх лідерів, отримуючи завдяки своїм харизматичним якостям фактичну владу над людьми і широкі можливості користування нею, не тільки виявляють повну відсутність будь-якої насолоди чи задоволення від володіння нею, але навіть в певному сенсі обтяжені нею. Звісно ж, що цей парадокс лежить в основі феномену відмови від лідерства та відсутності меркантильності. Саме тому харизматичні лідери спрямовують як свою енергію, так і свій вплив на людей на справу, якій вони служать, на досягнення суспільно значущих цілей. На можливість їх досягнення лідери мобілізують енергію і здібності людей, сприяють розвитку їхнього особистісного творчого потенціалу і максимальній його реалізації.

Слід зазначити, що харизматичний лідер майже завжди досить швидко починає усвідомлювати той вплив і владу над людьми, ті можливості, які це відкриває перед ним. Однак істинному лідерові, крім цього, притаманні також чіткі моральні позиції і розуміння своєї соціальної місії. Тому виникає парадоксальна ситуація, яка виявляється в тому, що лідери не тільки не користуються зазначеними можливостями в суто особистих інтересах, а й прагнуть робити добро іншим людям, при цьому вони зазвичай роблять це навіть більше і частіше, ніж люди очікують від них. Така безкорисливість обумовлена не стільки прагненням виправдати очікування людей, скільки внутрішнім спонуканням, психологічною установкою і морально-етичною парадигмою справжнього лідера. Про це ж свідчить і відсутність у нього будь-якого самозамилування від зробленого добра або наданої людині допомоги, що для лідера виступає етичною нормою.

Розглянуті прояви парадоксів харизматичного лідерства дають вагомий підстави говорити про те, що між ними і самою харизмою існує складна неоднозначна система взаємозв'язків і взаємодії. Її суть полягає в тому, що парадокси не тільки є породженням харизми, але вони і самі впливають на харизму і різні її прояви в житті й діяльності харизматичного лідера. Адже йому не байдужа реакція оточення на його рішення й дії, на вчинки і поведінку, оскільки від неї залежить його авторитет, а отже, інтенсивність і сила впливу на людей. Дійсно, в них проявляється певна психологічна подвійність: з одного боку, він є звичайною людиною, якій «ніщо людське не чуже», а з іншого – він незвичайний, унікальний (як унікальною є й будь-яка людина взагалі, тільки унікальність харизматика істотно інша). Тому він змушений тією чи іншою мірою коригувати свої вчинки і дії, висловлювання і стиль спілкування та взаємин з іншими людьми або, принаймні, коригувати їх форму, їх зовнішні прояви.



Фактично така корекція являє собою усвідомлений вплив лідера не тільки на зовнішні прояви своєї харизми, але і на неї саму. У більшості випадків вона підсилює харизму і підвищує авторитет лідера. Як ми писали раніше, «розвинені такі якості лідера, як сила волі, почуття справедливості й комунікативна компетенція часто парадоксальним чином відображаються на характері його міжособистісного спілкування. Дійсно, він вміє бути досить жорстким у відносинах з сильними світу цього і в той же час бути толерантним у відносинах з простими людьми. Цікаво, що це стосується не тільки його прихильників і послідовників, а й опонентів. Така здатність підвищує авторитет і силу впливу лідера, розширює коло його послідовників» [7, с. 305]. У цьому також проявляється деяка парадоксальність харизматичного лідерства. Харизма, як благодать, як дар природи або Божий дар виявляється не чимось застиглим і назавжди незмінним, а людською (хоча і особливою) якістю, підлягає певній корекції та розвитку.

**Висновки.** Результати аналізу проблеми парадоксів харизматичного лідерства та їх проявів у житті й діяльності конкретних лідерів з різних сфер соціального буття дають підстави для таких висновків. По-перше, харизма лідера сама по собі є складним, парадоксальним явищем і тому служить потужним джерелом цілого спектру різних парадоксів, які супроводжують життя й діяльність харизматичного лідера. Складність і парадоксальність харизми обумовлені тим, що вона, з одного боку, є індивідуальним атрибутом лідера і має суб'єктивну природу, а з іншого боку, вона може проявлятися тільки в соціальній його діяльності, і тому носить водночас і об'єктивний характер

По-друге, харизмою володіють відносно небагато людей, а будь-яке відхилення від звичної норми у більшості найчастіше викликає здивування. Ось чому все те, що харизматичному лідерові в його рішеннях і діях, в його вчинках і поведінці видається цілком природним, для інших людей може здаватися дивним, незвичайним і парадоксальним.

По-третє, існує цілком об'єктивна взаємозалежність між відносною рідкістю харизми, рівнем її проявів у конкретної людини і силою її впливу на своє оточення і на масштаб особистостей тих людей, які свідомо йдуть за цим лідером і готові діяти у напрямку досягнення визначених ним цілей. Можна стверджувати, що чим сильнішою є харизма певної людини, тим рідше вона зустрічається, і одночасно тим інтенсивнішими є її прояви в діяльності лідера, і його вплив на людей.

По-четверте, для того, щоб харизма лідера не могла перетворюватися на чинник, що тяжіє до розвитку його егоцентризму, а сприяла зміцненню його авторитету і позитивних результатів його впливу на людей, лідер повинен глибоко розуміти проблеми і реальні потреби суспільства, відповідним чином коригувати стиль і характер свого впливу, постійно дбати про зміцнення свого професійного, ділового та особистісного авторитету. Прагнучи до збереження та зміцнення харизми, він повинен певним чином коригувати її прояви відповідно до суспільних інтересів та очікувань.

**Перспективи подальших розвідок** безпосередньо впливають з наведених результатів і повинні бути спрямовані як на подальше уточнення психічної природи парадоксів харизматичного лідерства, так і на пошук шляхів і способів підвищення ефективності діяльності лідерів і цілеспрямованої трансформації парадоксів в потужне джерело й дієвий чинник взаємовпливу лідерів і суспільства. Саме така їх взаємодія і взаємовплив сприятимуть подоланню тієї системної кризи, в якій опинилася наша країна, й успішному виходу її на магістральні шляхи загального розвитку людської цивілізації

### Список літератури

1. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Рассел Л. Акофф. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.

2. *Бояцис Р.* Резонансное лидерство: самосовершенствование и построение плодотворных отношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Бояцис Р., Макки Э. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 300 с.
3. *Гандапас Р.* Харизма лидера / Радислав Гандапас. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 224 с.
4. *Инамори К.* Страсть к успеху. Японское чудо / Казуо Инамори. — Ростов н/Д.: Феникс, 1998. — 320 с.
5. *Коттер Дж.* Лидерство Мацуситы. Уроки выдающегося предпринимателя XX века / Джон Коттер; — М.: Альпина. Бизнес Букс, 2011. — 254 с.
6. *Романовський О. Г.* Проблеми формування особистості лідера / О. Г. Романовський, В. М. Бабаєв, О. С. Пономарьов. — Х.: Майдан, 2000. — 193 с.
7. *Романовський О. Г.* Феномен парадоксального лідерства / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов // Проблеми інженерної освіти. — 2016. — № 50-51. — С. 300-307.
8. *Фарсон Р.* Парадоксы лидерства / Ричард Фарсон, Ральф Кейес. — М.:София, 2006. — 160 с.
9. *Casse P.* Philosophy for Creative Leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders / P. Casse, P. G. Claudel. — Athena Press, 2007. — 280 p.
10. *Conger J. A.* Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement / J. A. Conger, R. Canungo // Journal of Organizational Behavior. — 1994. — № 15. — P.439-452.
11. *Gunter M.* Charisma / M. Gunter // Journal of communications. — 1979. — Vol. 29. — № 2. — P. 2-54.

#### References:

1. *Akoff R.* (2002), “Akoff o menedzhmente” — SPb.: Piter,. — 448 s.
2. *Boyatsis R.* (2007) “Rezonansnoe liderstvo: samosovershenstvovanie i postroenie plodotvorniyh otnosheniy s lyudmi na osnove aktivnogo soznaniya, optimizma i empatii” — М — 300 s.
3. *Gandapas R.*( 2013) “Harizma lidera”. — М.: Mann, Ivanov i Ferber,. — 224 s.
4. *Inamori K.* (1998)“Strast k uspehu. Yaponskoe chudo”—Rostov n/D.: Feniks,. — 320 s.
5. *Kotter Dzh.* (2011) “Liderstvo Matsusityi. Uroki vyidayuschegosya predprinimatelya XX veka ”— М.: Alpina. Biznes Buks,. — 254 s.
6. *Romanovskiy O. G.*(2000)“Problemi formuvannya osobistosti lidera”—H.:Maydan, — 193s.
7. *Romanovskiy O. G.* (2016) “Fenomen paradoksalnogo liderstva” Problemy` inzhenernoyi osvity` № 50-51. — S. 300-307.
8. *Farson R.* (2006) “Paradoksyi liderstva”. — М.:Sofiya,. — 160 s.
9. *Casse P.* (2007) “Philosophy for Creative Leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders” — Athena Press,. — 280 p.
10. *Conger J. A.* (1994) “Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement”— № 15. — P.439-452.
11. *Gunter M.* (1979) “Charisma”— Vol. 29. — № 2. — P. 2-54.

Стаття надійшла до редакційної колегії 13.02.2017