

УДК 159.9 (075.8): 37.035.91(09)

Олександр Романовський

доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедру, 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

Олександр Пономарьов

кандидат технічних наук, професор, професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. А. Зязюна, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, Україна
E-mail: palex37@ukr.net

ПАРАДОКСАЛЬНА ПРИРОДА ХАРИЗМАТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА

Анотація: Харизматичні лідери ефективно здійснюють істотний вплив на своє оточення. Однак цей вплив супроводжують парадоксальні, на перший погляд, прояви притаманного лідерам способу життя й мислення, діяльності й поведінки. Ці прояви є наслідком парадоксальної природи самого феномену харизми, а отже, і харизматичного лідерства. Її парадоксальність полягає в тому, що харизма являє собою не тільки уроджену властивість особистості лідера, але й результат його освіченості, вихованості та дії інших чинників з боку зовнішнього середовища. Парадоксальні дії й рішення лідера зумовлені його здатністю системно бачити й розуміти складні ситуації та приймати рішення щодо їх подолання за допомогою як раціональних міркувань, так і розвиненої інтуїції, якій він довіряє. Парадоксальність харизматичного лідерства зумовлена тим, що харизма піднімає лідера над людьми з його оточення і водночас вимагає, щоб він був одним з них, поділяв їхні цінності та ідеали.

Ключові слова: харизматичне лідерство, парадоксальна природа, прояви, природжена властивість, освіченість і вихованість, суперечність, системне бачення, інтуїція, вплив на оточення, ефективність впливу.

Olexandr Romanovskiy

Doctor of science in Pedagogy, Full Professor, corresponding member of NAPS Ukraine, Head of Pedagogy and Psychology of Social Systems Management Department named after academician I. Zyazyun, National Technical University “Kharkov Polytechnic Institute”, Kharkov, Ukraine
E-mail: romanovskiy_a_khpi@ukr.net

Olexandr Ponomaryov

Ph.D., Full Professor, professor of Pedagogy and Psychology of Social Systems Management Department of the academician I. Zyazyun, National Technical University “Kharkiv Politechnic Institute”, Kharkov, Ukraine
E-mail: palex37@ukr.net

© Олександр Романовський, Олександр Пономарьов, 2017

PARADOX NATURE OF CHARISMATIC LIDERSHIP

Abstract: Charismatic leaders effectively influence their environment. Nevertheless this influence of theirs is accompanied by paradoxical at first sight manifestations of way of life and thinking, activities and behavior intrinsic to leaders. These manifestations are the result of paradoxical nature of the very phenomenon of charisma, and consequently, of charismatic leadership. Its (charisma's) paradoxicality lies in the fact that charisma represents not only a leader's innate personality trait, but also the result of his/her scholar background, education, and other outer factors' influence. A leader's paradoxical actions and decisions are stipulated by his/her ability to see systematically as well as understand complicated situations and take decisions to settle them by means of both rational thinking and developed intuition which he/she trusts. Paradoxicality of charismatic leadership is also determined by the fact that charisma raises a leader over the people surrounding him/her and at the same time demands that he/she be one of them, shared their values and ideas.

Key words: charismatic leadership, paradoxical nature, manifestations, innate trait, scholar background and education, contradiction, systematic vision, intuition, influencing the environment, influence effectiveness.

Александр Романовский, Александр Пономарев

ПАРАДОКСАЛЬНАЯ ПРИРОДА ХАРИЗМАТИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА

Аннотация: Харизматические лидеры эффективно влияют на свое окружение. Однако это их влияние сопровождаются парадоксальными, на первый взгляд, проявлениями присутствующего лидерам образа жизни и мышления, деятельности и поведения. Эти проявления являются результатом парадоксальной природы самого феномена харизмы, а следовательно, и харизматического лидерства. Ее парадоксальность состоит в том, что харизма представляет собой не только врожденное свойство личности лидера, но и результат его образованности, воспитанности и действия других факторов со стороны внешней среды. Парадоксальные действия и решения лидера обусловлены его способностью системно видеть и понимать сложные ситуации и принимать решения по их преодолению с помощью как рациональных соображений, так и развитой интуиции, которой он доверяет. Парадоксальность харизматического лидерства обусловлена и тем, что харизма возвышает лидера над людьми из его окружения и в то же время требует, чтобы он был одним из них, разделял их ценности и идеалы.

Ключевые слова: харизматическое лидерство, парадоксальная природа, проявления, врожденное свойство, образованность и воспитанность, противоречие, системное видение, интуиция, влияние на окружение эффективность влияния.

Olexandr Romanovskiy, Olexandr Ponomaryov

An extended abstract of a paper on the subject of:
“Paradox nature of charismatic leadership”

Problem setting. Charismatic leaders effectively influence their environment. Nevertheless this influence of theirs is accompanied by paradoxical at first sight manifestations of way of life and thinking, activities and behavior intrinsic to leaders. These manifestations are the result of paradoxical nature of the very phenomenon of charisma, and consequently, of char-

ismatic leadership. Its (charisma's) paradoxicality lies in the fact that charisma represents not only a leader's innate personality trait, but also the result of his/her scholar background, education, and other outer factors' influence. A leader's paradoxical actions and decisions are stipulated by his/her ability to see systematically as well as understand complicated situations and take decisions to settle them by means of both rational thinking and developed intuition which he/she trusts. Paradoxicality of charismatic leadership is also determined by the fact that charisma raises a leader over the people surrounding him/her and at the same time demands that he/she be one of them, shared their values and ideas.

Recent research and publication analysis. *To the research of the problems of paradoxical leadership are dedicated works by R. Pharson and R. Keyes wherein the authors view seemingly incomprehensible paradoxes considerably increasing a leader's acts' and decisions' effectiveness. K. Turner demonstrates how by means of paradoxical approaches one can find answers to the questions concerning the world of business. P. Hawkins shows that humor and paradoxical way of thinking enable solving complicated problems successfully. There are many interesting and paradoxical thoughts in the book by Donald Trump who in himself is a real leader and a paradoxical personality its manifestations.*

Of special interest are paradoxicality manifestations in the lives, activities and behavior of charismatic leaders. It is viewed in the works of such authors as V.N. Babayev, Yu.T. Bazarov, A.M. Bandurka, I.V. Golovnyov, S.A. Kalashnikov, V.A. Rozanov, D. Henn, E. Shane, V.P. Sheinov, et al. We also partook in the research of charismatic leadership paradoxes the results of which have been published in a number of works.

An interesting manifestation of charismatic leadership phenomena were described by K. Ludman and E. Erlandson who undertook a systematic approach to the analysis advantages and disadvantages of charismatic leaders who achieved a high position of so-called alpha-leaders. J. Conger and R. Canoongo analyze the role of a charismatic leader in an organization through determining and measuring of his/her behavioral attributes. An interesting philosophic analysis of creative leadership is conducted by P. Kasse and P.J. Clodelle who try to determine the potential of philosophy in people's attraction to creative leaders. Problems of charismatic personalities in the sphere of political leadership rich in paradoxes are viewed by G.G. Pocheptsov, V.I. Karasyov, I.G. Shablinsky, J. Blondel, et al.

Nevertheless, the available publications, in our opinion, pay very little attention to determining the nature of the phenomena of paradoxes inherent to the way of life and behavior of charismatic leaders.

Paper objective. *The aim of this article is to analyze the manifestations of paradoxical behavior in charismatic leaders and to attempt to detect correlation among its manifestations. Also, it is supposed to deepen understanding of a number of conceptual ideas and life strategies of charismatic leaders that make them different from other people, because the very paradoxical character of their decisions, actions and behavior is one of the mentioned differences.*

Paper main body. *Charismatic leaders are characterized by paradoxical deeds and actions, behavior and way of life which are determined by contradictory character of the charisma phenomenon itself which is the primary source of a leader's influence on people. Charisma's paradoxicality is caused by complicated and paradoxical nature of human that is both biological and social beings endowed with thinking and creativity. This causes the conflict of human's individual and social interests, determines the use of not only rational, but also intuitive decisions.*

Leaders possess the speed and systematic character of thinking. Developed intuition strengthens their charisma and capability of influencing people. Their followers are impressed by leaders' certainty and energy in complicated condition of information uncertainty

and risking. At the same time, their decisions prove to be right and enhance a successful achievement in a seemingly hopeless situation. This strengthens people's belief in them and increases their followers' numbers.

The general patterns of charismatic leadership's paradoxical nature are marked with the individuality of a particular leader. Efficiency of his/her influence is increased by psychological distance between him/her and the environment determined by charisma. But for the sake of authority a leader tries to conceal the distance because its demonstration moves him/her away from the environment and decreases his/her influence on people. In this way a leader strengthens in them the illusion of being "one of the lads". His/her real nature often remains misunderstood by a leader themselves because of its paradoxicality and that of charisma.

Paradoxical nature of leadership lies in the desire of many charismatic leaders to re-shape the world according to their vision of it rising above its imperfections and contradictions. Paradoxical is also their belief in miracles, the big one being made by God, while the small ones – by themselves. At the same time these small miracles in their continuity form a big miracle. But the real miracle is leaders' successful activity in conditions when ordinary people deem it impossible.

On the other hand, the nature of a charismatic leader is seen as paradoxical only by people who are used to thinking within traditional, logical paradigm. A leader, though, is distinguished by a broader vision of reality and all the spectrum of connections between its objects and phenomena as well as the ability to evaluate possibilities and use them when solving difficult situations. Understanding the existence of correlation between them gives a leader certainty in the search for a rational decision adequate to the situation. These vision and ability proves the existence of correlation between paradoxical manifestations in a leader's behavior, the type of charisma inherent in him/her, and the character of his/her relationships with people.

Conclusion of the research. *1. Manifestation of paradoxical actions, deeds and behavior of charismatic leaders is a natural consequence of controversial and paradoxical character of the very nature and controversial and controversial nature of human himself.*

2. Paradoxical character of the nature of charisma is caused by complex interaction between the inherent leadership traits and those formed in the process of training, education, and self-education as well as those shaped by the environment.

3. The source and manifestation of charisma's paradoxical nature is the fact that it distinguishes a leader from other people, rises him/her over them and at the same time demands that he/she should remain one of them, have common life goals and values, interests, aspirations, and ambitions.

4. A deep-laying cause of paradoxes in charismatic leaders is their ability to systematically analyze problem situations and see alternative ways and means of overcoming them while other people consider them unsolvable. Besides, a leader trusts his/her intuition.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Гостра потреба України в лідерах нової формації висуває перед системою освіти важливе й відповідальне завдання із забезпечення їх цільової підготовки. Для успішного розв'язання цього завдання необхідне надійне логіко-методологічне, психолого-педагогічне, навчально-методичне і кадрове забезпечення, яке б у своїй єдності утворювало цілісну систему ефективної підготовки лідерів. Однак проблема полягає у складності формування цього забезпечення, яка зумовлена як складністю природи самого феномену, так і значним впливом суб'єктивного чинника у виявленні і розвитку кожного конкретного лідера. Складність полягає, по-перше, у силь-

ному впливі його харизми, по-друге, у широкому розмаїтті харизматичних проявів, по-третє, в істотній парадоксальності самої природи харизматичного лідерства.

Зазначені обставини зумовлюють необхідність тісного поєднання процесу практичної підготовки лідерів із теоретичним узагальненням її результатів та зі здійсненням глибоких досліджень сутності та проявів цієї парадоксальності, а також її впливу і на організацію цільової підготовки лідерів й відповідного розвитку їхнього особистісного лідерського потенціалу, і на їх подальшу практичну професійну та управлінську діяльність, на характер їхніх взаємовідносин з людьми зі свого оточення. Тому проблема всебічного аналізу сутності та проявів парадоксальності особистості харизматичного лідера являє собою цікаве й важливе завдання психології і педагогіки вищої школи.

Зв'язок цієї проблеми з актуальними теоретичними і прикладними завданнями безпосередньо впливає з її сутності, сенсу і значення для теорії і практики професійної підготовки й особистісного розвитку потенційних лідерів в системі вищої школи. Її розв'язання має сприяти поглибленню розуміння як самого феномену лідерства, так і парадоксальних проявів, що супроводжують життя й діяльність багатьох харизматичних лідерів. Водночас дослідження тих чи інших аспектів парадоксального лідерства відкриває реальні можливості забезпечення дійсно індивідуального підходу до виявлення потенційних лідерів та їх наступної ефективної цілеспрямованої підготовки, особистісного розвитку і соціалізації з обов'язковим урахуванням притаманних їм як характерних особливостей, так і парадоксів та їх проявів.

Системний аналіз того специфічного феномену, яким є парадоксальність харизматичного лідерства, дозволяє всебічно розглянути сутність харизми та її ролі у посиленні впливу лідера на своє оточення. Результати ж цього аналізу стають у нагоді при організації та практичній реалізації системи підготовки відповідних кадрів з високим лідерським потенціалом. Вони допомагають правильно обирати адекватні дидактичні засоби та інноваційні педагогічні технології. Вже саме розуміння парадоксальної природи харизматичного лідерства дозволяє уникати помилок, пов'язаних з поверховим підходом до створення цієї системи.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми підтверджує її актуальність і важливість, її істотну теоретичну і прикладну значущість. Існує багато робіт щодо розкриття проблематики лідерства та ще більше праць, які розглядають його опосередковано. Особливо істотну увагу дослідників привертає проблема харизматичного лідерства, а останнім часом – і парадоксального. На наш погляд, одним з перших, хто звернувся до проблеми парадоксів лідерства, був Річард Фарсон. У своїй книзі «Менеджмент абсурду» він розглянув продуктивні технології, застосування яких в бізнесі допомагає досягти успіху у сфері ділового життя завдяки правильному вибору характеру поведінки, який ґрунтується на знанні та плідному використанні парадоксальних на перший погляд ідей [1].

Р. Фарсон у співавторстві з Ральфом Кейесом опублікували книгу «Парадокси лідерства» [2], в якій детально аналізують низку парадоксів, які зовнішньо не відразу навіть можна ідентифікувати, але які істотно підвищують рівень ефективності дій та рішень лідера, всієї його діяльності. Цікавий підхід до аналізу парадоксів лідерства використовує К. Тернер, який демонструє, що за допомогою старовинних притч парадоксальним чином можна отримати відповіді на питання, які сьогодні шукає діловий світ. Вони підривають самі основи традиційного ділового мислення [3].

Книга відомого фахівця з реформування організацій П. Хокінса «Мистецтво управління» [4] демонструє діловому світові, що гумор і парадоксальний характер мислення дозволяють набагато успішніше розв'язувати складні проблеми, ніж використання засвоєних істин з підручників менеджменту. Багато парадоксальних думок містить

книга відомого американського бізнесмена, нині президента Сполучених штатів Америки Дональда Трампа, який сам по собі є справжнім лідером і одночасно достатньо цікавою й парадоксальною особистістю. Так, він сам пише про себе парадоксальним чином: «мій образ, розтиражований засобами масової інформації, – це комунікабельна, впевнена у собі, інколи нахабна, але звичайно чесна людина. Мене люблять, тому що я різкий та прямолінійний. Мене не люблять, тому що я різкий та прямолінійний» [5, с. 13].

Особливо цікавим стають прояви парадоксальності в житті, діяльності й поведінці харизматичних лідерів. Тією чи іншою мірою вони розглядаються в роботах багатьох філософів і психологів, педагогів і соціологів, фахівців з управління соціальними системами. Суттєвими результатами дослідження можна вважати ті, які наводять В. М. Бабаєв, Ю. Т. Базаров, О. М. Бандурка, І. В. Головнюва, С. А. Калашнікова, В. А. Розанова, Д. Хенна, Е. Шейн, В. П. Шейнов та інші. Спроби дослідження проблем парадоксальності харизматичного лідерства здійснені в попередніх роботах авторів дослідження [6, 7].

Дещо неочікуваний прояв парадоксальної природи харизматичного лідерства ми зустрічаємо в роботі Кейт Лудман та Едді Ерландсона. Дослідники системно підійшли до критичного аналізу переваг і недоліків харизматичних лідерів, які досягли високого посадового статусу, або так званих альфа-лідерів. За словами цих авторів, «альфа-лідер – це людина, яка прагне відігравати головну роль в суспільному чи професійному житті» [11, с. 12]. Вони вважають, що недоліки цих лідерів є продовженням їх переваг: впевненість переходить у самовпевненість, зосередженість на головному – в ігнорування деталей тощо. В результаті порушується їх взаєморозуміння з підлеглими та взаємодія з ними. Так, «рядові працівники скаржаться на жорсткий стиль керівництва, керівники – на людську невдячність: мовляв, вони просто роблять свою справу, тобто намагаються домогтися від підлеглих хорошої роботи, люди такі безвідповідальні, зайвий раз пальцем не поворухнуть, і все завжди доводиться пояснювати сотню разів!» [11, с. 19].

Дж. Конжер та Р. Канунго детально аналізують роль харизматичного лідера в організації за допомогою виявлення його поведінкових атрибутів та їх вимірювання [8]. Цікавий філософський аналіз феномену креативного лідерства здійснюють П. Кассе та П. Ж. Клодель, які прагнуть визначити можливості філософії у прихильності людей до більш креативних лідерів [9]. Окрему низку робіт становлять дослідження харизматичних особистостей у сфері політичного лідерства, достатньо багатій на прояви різноманітних парадоксів. Тут можна послатися на роботи Г. Г. Почепцова [10], В. И. Карасьова, І. Г. Шаблинського, Ж. Блонделя та інших авторів.

Разом з тим, в наявній літературі ще вкрай **недостатньо дослідженою** лишається проблема визначення природи парадоксів лідерства, їх взаємозв'язку з харизмою та особливостей характеру впливу парадоксів мислення і поведінки харизматичних лідерів на їхнє оточення. Натомість важливість цієї проблеми неможливо перебільшити, оскільки її розв'язання, по-перше, дає можливість формувати адекватну парадоксам і характеру харизми систему професійного і особистісного розвитку лідерів. По-друге, результати розв'язання цієї проблеми відкривають перед самими лідерами належні орієнтири при побудові ними плідних взаємовідносин зі своїм оточенням. По-третє, ці результати сприяють поглибленню рівня взаєморозуміння між лідером та його прихильниками.

Мета статті полягає у розгляді певних проявів парадоксальної поведінки харизматичних лідерів та у спробі виявлення кореляції між її проявами, типом харизми та характером взаємовідносин відповідних лідерів з іншими людьми. Щодо цього питання стаття виступає певним продовженням наших досліджень, викладених в попередніх роботах [6] та [7], і є подальшим розвитком наведених там ідей і положень. Тому однією з її цілей є поглиблення розуміння тих дійсно концептуальних ідей і життєвих стратегій

харизматичних лідерів, які відрізняють їх від інших людей. Адже однією з таких відмінностей виступає й парадоксальний характер їхніх рішень, дій і поведінки.

Виклад основного матеріалу. Для переважної більшості харизматичних лідерів одним з характерних атрибутів їхнього життя й діяльності виступає яскравий прояв парадоксальних, на перший погляд, вчинків і дій, рішень і поведінки, навіть способу життя у цілому. Він, на наше глибоке переконання, є наслідком суперечливого і дійсно парадоксального характеру самого феномену харизми. Її парадоксальність є багатопланою й полягає у складній взаємодії отриманих від народження, на генетичному рівні особливих рис і якостей лідера та набутих ним в процесі навчання, виховання і самовиховання, а також під впливом множини інших чинників різної природи. Ще одним проявом парадоксального характеру харизми слід вважати те, що вона, з одного боку, має відрізнити лідера від інших людей, оскільки якраз його відмінність і є основним джерелом впливу на них. З іншого ж боку, лідер повинен поставати в уяві свого оточення «своєю людиною», мати з ним спільні життєві цілі й цінності, інтереси і прагнення, потреби та ідеали.

Наведені вище обставини свідчать про парадоксальну природу харизми, а відтак і харизматичного лідерства. Однак слід підкреслити, що її парадоксальність постає наслідком більш загального явища, яким виступає достатньо складна й суперечлива до парадоксальності природа самої людини. Дійсно, вона виступає водночас істотою біологічною і соціальною, мислячою і культуротвірною. Така суперечлива її природа часто породжує конфлікт між індивідуальними і суспільними інтересами, зумовлює те, що у своїй діяльності та рішеннях, у вчинках і поведінці людина керується не тільки розумом, результатами свідомого аналізу ситуації, але й інтуїцією і почуттями, рішеннями, які виникають у її психіці на підсвідомому рівні.

Величезне розмаїття індивідуальних рис людей призводить до того, що ці джерела прийняття рішень мають різний рівень розвитку у кожного. У лідерів розвинені не тільки швидкість і системний характер мислення, а й інтуїція. І цей розвиток істотно посилює їхню харизму та можливості впливу на інших людей. На прихильників і послідовників справляє істотне враження впевненість і енергія, з якими лідери діють у складних умовах інформаційної невизначеності й ризику. Людей при цьому вражає, що у більшості випадків рішення лідера виявляється правильним, воно і забезпечує успішне досягнення заздалегідь визначених цілей у складній, а то й на перший погляд безвихідній ситуації. Парадоксальна здатність лідера бачити вихід у безнадійній ситуації посилює віру людей в нього і збільшує число його прихильників.

Такі загальні закономірності парадоксальності харизматичного лідерства і її прояву в житті й діяльності конкретної людини враховують певний відбиток його індивідуальності. Тому вважаємо за доцільне розглянути деякі досить поширені приклади, які можуть розглядатися як підтвердження нашої думки про парадоксальну природу харизматичного лідерства. Як приклад наведемо той факт, що ефективність лідерського впливу посилюється через існування певної психологічної дистанції між лідером та його оточенням. Важливим чинником такого посилення виступає його харизма. Натомість для утримання авторитету серед людей лідер має робити цю дистанцію дещо прихованою, оскільки відкрита її демонстрація віддаляє його від оточення, послаблює вплив на нього. Тим більш, що серед існуючих пояснень сутності лідера певного поширення набули такі, як «один з нас» та «кращий з нас». Тож своїми діями й поведінкою лідер має підтримувати цю ілюзію в уяві людей, оскільки справжньої природи своєї особистості він часто й сам глибоко не розуміє саме через її парадоксальність і парадоксальність його харизматичності.

Наступний парадокс, притаманний багатьом харизматичним лідерам, полягає у тому, що вони живуть і працюють в умовах постійного цейтноту, через що змушені обходитися без тренінгів і репетицій, хоча й добре розуміють їх користь та необхідність. Широкий спектр справ, які доводиться виконувати цим лідерам, і високий темп їх здійснення обмежують можливості використання ними технології делегування повноважень. Парадоксальною цю ситуацію робить ще й те, що цей напружений темп зовні ніби заряджає лідера додатковою енергією, хоча насправді у нього може накопичуватися втома, виникають стресові явища. З'являється потреба оволодіти прийомами релаксації, відпочити й відновити свою працездатність.

Звичайним проявом парадоксальної природи харизматичного лідерства має вважатися й прагнення багатьох представників переробити зовнішній світ під своє його бачення, під свої цілі та принципи. Одним з різновидів цього парадоксу може виступати і прагнення створити свій власний світ – Свободи, Світла, Добра і Гармонії, з метою піднятися над недосконалістю й суперечливістю оточуючого світу та тих взаємовідносин, які склалися і діють між людьми у ньому.

Парадоксальною слід вважати й ситуацію, коли, незалежно від світоглядних позицій харизматичних лідерів, більшість з них щиро вірить у дива. При цьому вони впевнені, що великі дива здійснює Бог, а більш дрібні – вони самі. Натомість ці невеличкі дива лідери здебільшого здійснюють таким чином, щоб у своїй чіткій послідовності й системно упорядкованій сукупності вони утворювали велике диво. Взагалі ж справжнім дивом можна вважати успішну діяльність цих лідерів в умовах, коли іншим людям сама ця діяльність вважається неможливою.

Парадоксальною природа харизматичного лідерства уявляється тільки тим людям, які звикли мислити і діяти в межах традиційної логічної парадигми. Натомість справжній лідер відрізняється більш широким баченням об'єктивної дійсності, насамперед всього спектру взаємозв'язків між її об'єктами, явищами, подіями й умінням оцінювати можливості їх використання в процесі розв'язання тих чи інших складних ситуацій. Розуміння, а часто відчуття того, що між ними існує певна кореляція, додає лідерові впевненості у процесі пошуку найбільш раціонального рішення, адекватного ситуації. Таке його бачення й уміння постає підтвердженням існування кореляційних зв'язків між проявами парадоксальності поведінки лідера, типом притаманної йому харизми, а також характером його взаємовідносин з іншими людьми.

Такі кореляційні зв'язки парадоксальним чином позначаються на взаємовідносинах лідера з його прихильниками і послідовниками. Наприклад, часто природна особистісна привабливість як прояв харизми лідера у нього ще й поєднується з надмірною суворістю й вимогливістю. І навпаки, нерідкими є випадки, коли недостатньо яскраво виражену харизму лідер прагне компенсувати показною демократичністю на межі «панібратства». Результати таких зусиль здебільшого не виправдовують сподівань і очікувань відповідних лідерів, оскільки люди швидко починають бачити й розуміти їхні справжні прагнення та можливості.

Глибокий філософський аналіз сучасності дозволяє виявити ще й такий чинник парадоксальності природи харизматичного лідерства (до речі, і феномена лідерства взагалі), який полягає в ускладненні умов індивідуального й соціального буття людини й відповідних можливостях їх осмислення нею. У зв'язку з цим справедливо вважаємо думку М. Романова і В. Петрушова про те, що «початок ХХІ століття виявився кризовим як наслідок загострення тих глобальних проблем, які накопичилися у попередньому столітті й не були подолані людством. У кризовому глухому куті опинилося і мислення людини, не впоравшись з масштабними викликами сучасності. Склалося вражен-

ня, що чим більше ми досягаємо природу мислення, тим все важче пояснити алогізм та інертність у прийнятті назрілих рішень суб'єктами, наділеними владою, грошима та духовними обов'язками» [12, с. 22-23].

Отже, парадокс полягає в тому, що володіння певними суб'єктами владою та іншими необхідними ресурсами, а часто навіть і харизмою, ще не є умовою того, що цим суб'єктам притаманні адекватне бачення проблем, воля й належна відповідальність за їх ефективне розв'язання. Сама доля дала їм можливість виконати свою лідерську місію, але вони виявилися не готовими до цього. В подібних випадках можна впевнено стверджувати, що зовнішні прояви харизматичності й імовірні лідерські рішення, дії та поведінка, що характеризують таких людей в нормальних умовах, виявляються недостатніми при їх ускладненні через розгубленість та нерозвинені належним чином їхні морально-вольові якості. Тому таким людям рекомендовано або пройти необхідні тренінги, або чесно відмовитися від домагань стосовно ролі лідера.

Справжнім проявом парадоксальної природи харизматичного лідерства слід вважати якраз те, що складні проблемні ситуації тільки посилюють волю і здібності лідера, активізують його інтелектуальні, фізичні та психічні ресурси. Завдяки цій активізації у поєднанні з високою професійною компетентністю та розвиненим почуттям упевненості у собі, своїх силах, здібностях і можливостях лідерові вдається приймати на перший погляд неочікувані, але цілком адекватні щодо ситуації, що виникла, рішення. Досить характерно, що у широкому розмаїтті реакцій на ці рішення й навіть на позитивні результати їх реалізації, чільне місце посідають не тільки подив, захоплення й повага до лідера, але й заздрість, прагнення пояснити успіх простим збігом обставин тощо. І це замість вдячності йому за розв'язання складних проблем!

Але справжнього лідера не дуже й цікавить оцінка його рішень і дій з боку недоброзичливих людей, для нього більш важливим є успішне досягнення бажаного результату. Як це не парадоксально, але він чітко і твердо розуміє, що чим менше люди дякують йому за ті блага й добро, які він їм робить, тим більше задоволення від зробленого він отримає. Атеїст при цьому впевнений, що сама доля винагороджує його досягнутим результатом, а віруюча людина вважає, що більше за людську оцінку йому віддячить Бог.

Однією з досить характерних особливостей харизматичного лідера постає те, що він постійно перебуває в процесі пошуку істини, причому не лише в суто утилітарному її розумінні, тобто стосовно конкретної ситуації чи проблеми, а в дійсно глибоко філософському і всезагальному. Мається на увазі адекватність людського уявлення про об'єктивну реальність чи певні її властивості та закономірності відповідно до явищ, що відбуваються насправді. В той час, коли переважна більшість людей багато речей та ідей приймає на віру, лідери добре знають, що істина далеко не така очевидна, як здається на перший погляд. Тому її пошук є для них плідним способом визначення ефективного вирішення того чи іншого питання, подолання складної проблемної ситуації.

Практика управління соціальними системами різномасштабного масштабу і призначення переконливо свідчить, що здійсненням управлінських функцій зазвичай зайняті не тільки керівники, навіть якщо вони є справжніми лідерами. Безліч керівних функцій виконують менеджери, яких Кейт Лудман та Едді Ерландсон називають «виконавцями». Парадоксальним є той факт, що «виконавці», критикуючи підлеглих, як вважають ці автори, «абсолютно не виносять критики. Коли вони чують зауваження, в їхній душі звучить сигнал тривоги «наших б'ють!». Першими вступають в бій «війська швидкого реагування»: багатослівні виправдовування, лекції, цифри і факти, спроби перекласти відповідальність на інших і розслідування з метою знайти відступників. «Виконавці» вважа-

ють, що завжди мають рацію, а ті, хто на них скаржиться, – слабаки або дурні» [11, с. 129].

Об'єктивна потреба в таких «виконавцях» вимагає від лідера, по-перше, займатися їх вихованням, всебічно сприяти їх професійному й особистісному розвитку, перш за все прищепити їм почуття особистої відповідальності за стан справ, які лежать у сфері їх компетенції. По-друге, необхідно делікатно й конструктивно критикувати їхні недоліки й хибні рішення, роблячи зауваження тільки наодинці, не принижуючи їх особистої гідності. Доцільно також послати їх на тренінг, за допомогою якого вони могли б виробити у себе адекватне сприйняття справедливих зауважень й відповідне ставлення до них, підвищити впевненість у собі. Таким чином вказаний парадокс може бути подоланий.

Цілком очевидно, що парадоксальну природу харизматичного лідерства неможливо скасувати чи послабити її прояви. Тому необхідно шукати шляхи і способи ефективного її використання, які б посилювали вплив лідера на своє оточення й допомагали б успішному досягненню ним цілей. В тому числі й завдяки здатності приймати неочікувані, парадоксальні рішення, незвичним до парадоксальності вчинкам і поведінці. Адже вони часто постають адекватною реакцією лідера на зовнішній тиск на нього.

Як ми зазначали в одній з попередніх робіт, «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, в тому числі інших визнаних і впливових лідерів» [Р, с. 52]. Саме така відмінність і прагнення лідера її демонструвати в діях і поведінці є важливим джерелом його життєвого успіху та реалізації тих можливостей, які відкриває перед ним парадоксальна природа його харизматичного лідерства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз природи такого складного феномену, яким виступає харизматичне лідерство, та парадоксальних проявів у житті, діяльності та поведінці самих лідерів як носіїв харизми дає вагомий підстави дійти такої сукупності висновків.

По-перше, одним з характерних атрибутів життя й діяльності переважної більшості харизматичних лідерів виступає прояв парадоксальних, на перший погляд, вчинків і дій, рішень і поведінки, навіть способу життя у цілому. Такий їх прояв є закономірним наслідком суперечливого й дійсно парадоксального характеру самої природи феномену харизми. А цей характер впливає зі складної суперечливої природи самої людини як істоти біологічної і соціальної.

По-друге, парадоксальний характер природи харизми є багатоплановим і багатоаспектним і полягає у складній взаємодії отриманих від народження специфічних рис і якостей лідера та набутих ним в процесі навчання, виховання і самовиховання, а також під сильним впливом з боку зовнішнього середовища та множини інших чинників різної природи.

По-третє, істотним джерелом і основним проявом парадоксальної природи харизми є те, що вона, з одного боку, відрізняє лідера від інших людей, піднімає його над оточенням, оскільки саме ця відмінність і є основним чинником впливу на них. З іншого боку, лідер повинен уявлятися для цього оточення «своєю людиною», мати з ним спільні життєві цілі й цінності, інтереси та прагнення, потреби й ідеали.

По-четверте, глибинною причиною парадоксів харизматичного лідерства виступає здатність лідера системно підходити до аналізу складних проблемних ситуацій і

бачити всю множину альтернативних шляхів і способів їх подолання, в той час як більшість людей вважає ці ситуації такими, що навіть не підлягають розв'язанню. Крім того, для своїх рішень лідер використовує не тільки раціональні шляхи, а й розвинену інтуїцію, якій він довіряє.

Перспективи подальших розвідок лежать у площині з'ясування впливу психічних чинників на формування і прояв парадоксальності в діях, рішеннях і поведінці харизматичних лідерів. Вкрай важливим для теорії і практики виявлення потенційних лідерів і наступної їх цільової підготовки постає також проблема уточнення сутності й характеру взаємозв'язків між психологічними характеристиками лідерів, їх освіченістю й вихованістю та парадоксальними проявами їх життя й діяльності, рішень і дій, вчинків і поведінки. Значний інтерес представляє визначення впливу зовнішнього середовища на еволюцію харизми та прояви парадоксальності лідерства.

Список літератури:

1. Фарсон Р. Менеджмент абсурда / Ричард Фарсон. – М.: Софія, 2006. – 192 с. – (Серія «Парадоксы лидерства»).
2. Фарсон Р. Парадоксы лидерства / Ричард Фарсон, Ральф Кейес. – М.: Софія, 2006. – 160 с.
3. Тернер К. Секреты нового мышления в бизнесе / К. Тернер. – М.: Софія, 2006. – 304 с. – (Серія «Парадоксы лидерства»).
4. Хокинс П. Искусство управления. Притчи для тех кто стремится изменить себя и свой коллектив / Пітер Хокинс. – М.: Софія, 2006. – 144 с.
5. Трамп Д. Лидерство. Золотые правила Дональда Трампа / Дональд Трамп, Мередит МакИвер. – М.: Эксмо, 2014. – 224 с.
6. Романовський О. Г. Феномен парадоксального лідерства / О. Романовський, О. Пономарьов // Проблеми інженерної освіти. – 2016. – № 50-51. – С. 300-307.
7. Романовський О. Г. Парадокси харизматичного лідерства / О. Романовський, О. Пономарьов // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2017. – №1. – С. 47-57.
8. Conger J. A. Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement / J. Conger, R. Kanungo // Journal of Organizational Behavior, 1994 – No.15. – P. 439-452.
9. Casse P. Philosophy for Creative Leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders / P. Casse, P. G. Claudel. — [S. p.] : Athena Press, 2007. — 280p.
10. Поченцов Г. Г. Как становятся президентами. Избирательные технологии XX века. – К.: Знання-Прес, 1999. – 380 с.
11. Лудман К. Синдром альфа-лидера / Кейт Лудман, Эдди Эрландсон; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 205 с.
12. Романов Н. Н. Образ будущего: онтологический очерк о настоящем и грядущем мире / Н. Н. Романов, В. Н. Петрушов ; предисловие С. А. Заветный. – Харьков: Издатель Александр Савчук, 2017. – 108 с.

References:

1. Farson R. (2006) *Management absurda* [Management of the Absurd] – M.: Sofiya, – 192 s. [in Russian].
2. Farson R. (2006) *Paradoksi liderstva* [Paradoxes of Leadership]. – M.: Sofiya, – 160s. [in Russian].

3. Terner K. (2006) *Sekreti novogo mishleniya v biznese* [Secrets of the new thinking in business] – М.: Sofy`ya, – 304 s. [in Russian].
4. Хокінс Р. (2006) *Iskusstvo upravleniya. Pritch` dlya tex kto stremitsya izmeny`t sebya i svoj kollektyv`* [The Art of Management. Proverbs for those who seek to change themselves and their collective] – М.: Sofy`ya, – 144 s. [in Russian].
5. Tramp D. (2014) *Ly`derstvo. Zolotie pravila Donal`da Trampa* [Leadership. The Golden Rules of Donald Trump]– М.: Эксмо, – 224 s. [in Russian].
6. Romanovs`ky`j O. G. (2016) *Fenomen paradoksal`nogo liderstva* [Phenomenon of Paradoxical Leadership] *Problemy` inzhenernoyi osvity`* – № 50-51. – S. 300-307. [in Ukrainian].
7. Romanovs`ky`j O. G. (2017) *Paradoksi xarizmatichnogo liderstva* [Paradoxes of Charismatic Leadership], *Teoriya i praktika upravlinnya social`nimi sistemami*. №1. – S. 47-57. [in Ukrainian].
8. Conger J. A. (1994) Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement? *Journal of Organizational Behavior*, – No.15. – P. 439-452.
9. Casse P. (2007) *Philosophy for Creative Leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders* — [S. p.] : Athena Press, — 280 p.
10. Pochepczov G. G. (1999) *Kak stanovyatsya prezidentami. Izbiratel`nie texnologiyi` XX veka* [How to become presidents. Election technologies of the 20th century]– К.: Znannya-Pres., – 380 s. [in Russian].
11. Ludman K. (2016) *Sindrom al`fa-lidera* [Leader Syndrome] *Per. s angl.* – 3-e y`zd. – М.: Al`py`na Pably`sher., – 205 s. [in Russian].
12. Romanov N. N. (2017) *Obraz budushhego: ontologicheskij ocherk o nastoyashhem i gryadushhem mire.* [The Image of the Future: An Ontological Essay on the Present and the Future of the World] – Хар`ков: Izdatel` Aleksandr Savchuk, – 108 s. [in Russian].

Стаття надійшла до редколегії: 15.08.2017