

---

## Розділ 3. ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

---

УДК 316.46(075.8)

*Андрейцева І.А.,*

*к. е. н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка,  
м. Кам'янець-Подільський*

### **ХАРИЗМА ТА ХАРИЗМАТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУСПІЛЬСТВА**

*Автором досліджено сутність харизми і харизматичного лідерства та теоретичних аспектів його формування в сучасних економічних умовах. Обґрунтовано висновок про необхідність дослідження чинників, які впливають на виникнення цих феноменів: особистості лідера, його поведінки та ситуації, за якої розвиваються харизматичні відносини.*

**Ключові слова:** харизма, харизматичне лідерство, лідер, лідерська поведінка, ситуація.

**Постановка проблеми.** Функціонування підприємств у кризовий період, вимагають врахування особистості керівника (власника), його харизми в скрутних кризових ситуаціях.

Вирішення багатьох сучасних проблем нерідко пов'язують з діяльністю наділених особливими рисами й здібностями лідерів — харизматичних особистостей, — здатних чітко визначити шляхи подолання кризових явищ, мобілізувати й повести за собою послідовників. У зв'язку з цим вкрай актуальним виглядає аналіз основних концепцій пояснення харизматичного лідерства та його місця й ролі в управлінні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, засвідчує їх переважно контекстуальну спрямованість. Так, Н. Фрейк [1; 2], Р. Такер [3] аналізують основні концепції політичної харизми, В. Кравченко [4], Р. Ітвел [5], Дж. Рітцер [6] основну увагу приділяють соціологічним концепціям харизми, Г. Старовойтова [7] та Д. Трунов [8], соціально-філософським, а В. Титаренко [9] — філософсько-релігійним, О. Кудряшова [10] — філософським. Психологічні аспекти харизматичного лідерства в управлінні найглибше проаналізовані Р. Кричевським [11] і В. Шеклтоном [29]. Водночас, на часі їх комплексний аналіз.

**Метою статті** є визначення феномену харизматичного лідерства в управлінні людським потенціалом підприємств у кризових умовах.

**Виклад основного матеріалу.** «Харизма» з грецької перекладається як «дар», «милість». В Античну епоху воно зазвичай вживалося у значенні «дар богів». У нашому контексті — це особливі риси й здібності, якості обраних богами людей, які вражали своєю надзвичайністю інших. Відтак, вони безмежно довіряли харизматичним лідерам й беззастережно підкорялися їх волі, слідували за ними [13, с. 20].

Давньогрецьку традицію підхопило християнство, в лоні якого й сформувалась «релігійна» концепція харизми. Її прихильники вважали, що харизматичні лідери дійсно володіють особливими екстраординарними якостями, які даровані їм «зверху». По-друге, їх дії оцінюються відповідно до моральних, етичних, соціальних та

інших критеріїв. За ними лідерів поділяють на справжніх харизматиків, здатних підвищити силу волі підвладних їх впливові людей й стимулювати їх до самореалізації, і «псевдохаризматичних», які лише насолоджуються своєю «гіпнотичною» владою над людьми [13, с. 112].

Вебер ввів поняття «харизма» в науковий обіг у зв'язку з розробкою своєї концепції про три типи влади: легально-раціоналістичну, традиційну та харизматичну. Найбільш цікавим для дослідників творчості Вебера, поза сумнівом, є тип влади, визначений харизматичним, зокрема особиста харизма, оскільки дане поняття залишається актуальним на сьогоднішній день.

Цілком природно, що думки і особливо уявлення людей завжди притягує дещо загадкове, що не вкладається в рамки раціоналістичних уявлень. У роботі «Господарство і суспільство» Вебер вказує, що поняття харизма у відповідності з етимологічним значенням цього слова, є певною екстраординарною здібністю, якісною характеристикою людини, завдяки якій особистість оцінюється як обдарований надприродними, надлюдськими, або ж особливими силами, недоступними іншим, завдяки чому індивід вважається лідером [14]. Харизма може бути природним даром, отримати який не можна ніякими способами, однак його можна передати якимись незвичайними методами, або ж ці якості уже існують, але залишаються «захованими», поки їх не «пробуджують», наприклад «аскезою» [15]. До харизматичних якостей відносять магічні здібності, пророцький дар, видатну силу духа і слова. Водночас як би об'єктивно не оцінювали харизму з етичної, естетичної чи іншої точки зору, важливою залишається оцінка харизми її послідовниками, адже жоден пророк не вважає свої здібності незалежними від думки мас про нього.

Дуже серйозно дане питання обговорювали в літературі з психології. Фахівці намагалися з'ясувати, як харизма пов'язана з рисами характеру конкретної особистості. З'ясувалося, що лідерів від «не лідерів» відрізняють множинні риси: досягнення, честолюбство, енергія, завзятість, ініціатива, чесність і прямота, упевненість у собі, здатність упорядкувати й інтерпретувати великі обсяги різноманітної інформації, знання бізнесу. Але, щоб бути ефективним лідером, треба уособлювати всю низку вищезгаданих рис. Більшість фахівців вважає, що харизму слід розглядати як взаємодію або особливий тип відносин між лідером і послідовниками.

Харизматичне лідерство – це здатність змусити звичайних людей поводитись екстраординарно в екстремальній ситуації [15].

На практиці виділяють три теорії харизматичного лідерства, і кожна з яких має свої особливості, використовує власні дані досліджень. До них належать:

1. теорія харизматичного лідерства Хауса,
2. теорія атрибуції Конгера – Канунго,
3. теорія «Я-Концепції» Шаміра.

Спільним для них є трактування харизматичного лідерства як процесу ідеалізації.

Поведінка харизматичного лідера припускає, в першу чергу, управління враженням. Лідер діє часто спеціально, щоб створити враження про свою компетентність у своїх послідовників (або підлеглих), причому враження не завжди має позитивний характер. Досягається за допомогою таких форм поведінки як розмова про минулі успіхи, прояв упевненості в собі й зменшення значення невдач, наведення особистого позитивного прикладу [16].

Риси харизматичного лідера віддзеркалюють сильну потребу у владі, високу впевненість у собі, переконаність у своїх власних уявленнях.

Часто харизматичні лідери використовують нетрадиційні методи реалізації свого бачення, що призводять до успіху. Після їхнього використання лідеру приписують виняткову майстерність і вміння. Крім того лідери вміють ризикувати не тільки своєю репутацією, але й статусом організації. Взагалі, харизматичні лідери – люди неординарні, морально стійкі, морально сильні [17].

Розглянемо харизматичні характеристики лідера:

- енергійність (серед підлеглих створюється відчуття, що керівник випромінює енергію);
- поважна, впливова зовнішність, обов'язкова привабливість;
- незалежність характеру;
- надзвичайні ораторські здібності, вміння переконувати співрозмовника, налагоджувати соціальні контакти, комунікабельність;
- адекватне сприйняття похвали щодо своєї особи (харизматичні особи не відчують дискомфорту з боку оточуючих, але й не стають гордовитими або егоїстами);
- упевнена манера триматися в різних (у тому числі несприятливих) ситуаціях;
- гідні та впевнені манери поведінки.

Лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг проявити ініціативу. Особистість, яка конкретно бачить мету та способи її реалізації, має достатньо сил й можливостей це досягнути.

Харизматичні особи справляють значний вплив на інших людей, при чому цей вплив стійкий. Якщо керівник помилився, зменшиться віра в його знання, а зрештою й сила впливу. Крім того, формування експертної влади вимагає багато часу [18]. Влада харизми, її вплив поширені у практиці управління.

Загалом, керівник може скористатись будь-яким з розглянутих феноменів, хоча кожен з них має певні недоліки. Так, влада, заснована на примусі, призводить тільки до тимчасової покори працівників й може викликати такі небажані наслідки, як скутість, страх, неприязнь до цілей та цінностей підприємства. Недоліком використання влади, яка базується на винагороді, є обмеженість фінансових можливостей керівника винагороджувати підлеглих.

Обмеженість законної влади, що базується на традиціях, полягає в тому, що традиції можуть протидіяти цілям організації. Наприклад, традиційний розподіл винагород з урахуванням стажу роботи може перешкоджати впровадженню системи стимулювання, заснованій на індивідуальних результатах праці.

Що ж стосується влади прикладу і експертної влади, то їх реалізація вимагає наявності у керівника певних якостей [19]. До недоліків еталонної влади можна віднести самовпевненість керівника та ймовірність відмови від застосування інших атрибутів влади.

Отже, у класичному розподілі дефініції існує декілька типів лідерів, а саме:

1. Представник – це людина, яка відповідає за свої рішення та вчинки перед вищим керівництвом.
2. Виконавець (особистість) – це конкретна людина, яка є керівником, тобто лідером на певний час.
3. Під-лідер – це людина, яка має певну незалежну владу, але вона є представником групи та відповідальна перед цією групою.
4. Дійсний лідер – це людина, рішення якої матимуть певні наслідки у майбутньому, яка організує та керує роботою [20].

Виявити потенційних лідерів можна декількома шляхами:

По-перше, це безпосереднє спостереження за особистістю та вивчення думок оточуючих людей – якщо вона вміє організувати їх, то безперечно вона – лідер.

По-друге – це тестування. Однак практика використання тестів свідчить, що їх результати завжди відносні і суб'єктивні й не можна робити певні висновки, спираючись лише на них. Усі тести ґрунтуються на певному трактуванні категорії «ідеального лідера». Скільки тестів, стільки й уявлень. Крім того, тестам притаманний недолік прояву дрібних не суттєвих рис характеру людини. Зокрема, якщо тест виявив, що людина асоціальна або невротик, то це може завадити успішному процесу її формування та кар'єрного зростання, оскільки дослідник буде робити акцент саме на ці риси, хоча насправді – вони були актуальними лише на момент тестування, оскільки у респондента був поганий настрій або самопочуття.

Отже, харизма – це індивідуальний талант людини. Навряд чи харизму можна розвинути в собі, прочитавши кілька хитромудрих книг або поспостерігавши за відомими харизматичними лідерами світового рівня. А ось ораторське мистецтво – це найпотужніший інструмент для досягнення цілей в цьому світі. Ораторському мистецтву можна навчитися.

Публічні виступи харизматичною особистості, як правило, наповнені емоціями та його суб'єктивним сприйняттям обговорюваного питання. Часто такі виступи носять характер проповідей. Харизматична людина з ентузіазмом висловлює своє ставлення до речей, про які говорить, активно закликає людей повірити в його ідеї, зробити якісь дії.

Харизматична людина завжди бере на себе роль вчителя, наставника, знаючої людини. Вона завжди знає, як потрібно жити, яким ідеологіям слідувати, що потрібно робити в тих чи інших конкретних ситуаціях. Харизматична людина дуже рідко вдається до заздалегідь підготовлених записів виступів, а презентації та слайди для нього є більше декораціями, ніж точними даними, на які можна опертися під час виступу. До презентації і слайдів змушений вдаватися, якщо цього вимагає обговорюване питання, але не прагне заповнити ними свій виступ. Харизматична людина любить акцентувати увагу аудиторії на собі. Він любить живу мову.

Виступи харизматичною особистості завжди добре зрежисовані. Принаймні, так може здатися пересічній людині, не досвідченій у тонкощах публічних виступів. Такі виступи мають свою структуру – вступ, наростаюче напруження і інтрига, кульмінація, потім фінал. Будь-яка успішна по життю людина – це, перш за все, фізично і психологічно здорова людина. Носій харизми має бути найпотужнішим джерелом енергії і фізично міцною людиною.

**Висновки.** Сучасне суспільство усвідомлює, що основним джерелом науково-технічного та соціального прогресу стає творча особистість, харизматичний лідер. Харизма – це особистісний ресурс людини, за допомогою якого сміливо йде до своїх цілей в бізнесі, особистому житті, досягає серйозних висот у розвитку інтелекту і духу. Лідерство в сучасній комерційній середовищі можливо тільки завдяки наявності в людині харизми.

Харизматичне лідерство виступає як відношення чи процес, який не є сам по собі ні моральним, ні аморальним. Проте, дії харизматичних лідерів можна оцінити відповідно до моральних, етичних, релігійних, соціальних та інших критеріїв.

#### **Список використаних джерел**

1. Фрейк Н.В. Политическая харизма: обзор зарубежных концепций // Социологическое обозрение. – 2001. – Т.1. – №1. – С. 5-24.

2. Фреик Н.В. Политическая харизма: версии и проблемы // СоцИс. – 2008. – № 12. – С. 3-10.
3. Такер Р.С. Сталин. Путь к власти. 1879—1929 / Р.С. Такер. – М.: Прогресс, 1990. – 478 с.
4. Кравченко В.И. Харизматическая личность: многообразие понимания // СоцИс. – 2004. – №4. – С. 134-137.
5. Итвел Р. Возрождение харизмы? Теория и проблемы операционализации понятий// СоцИс. – 2003. – №3. – С. 9-19.
6. Ритцер Дж. Современные социологические теории / Пер. с англ. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 688 с.
7. Старовойтова Г.М. Специфіка й особливості становлення та формування харизматичного лідерства // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. – 2013. – 2(58). – С. 59-65.
8. Трунов Д.Г. Феномен харизматического лидерства // Философия социальных коммуникаций. – 2009. – № 2. – С. 55-62.
9. Титаренко В.В. Харизма та харизматичне лідерство: філософсько-релігійний аналіз поняття // Вестник СевГТУ. –Севастополь: Изд-во СевГТУ, 2003. – Вип. 46. – С.111-118.
10. Кудряшова Е.В. Лидер и лидерство: Исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли. – Архангельск: Изд-во Поморского международного педагогического университета, 1996. – 256 с.
11. Кричевский Р.Л. Психология лидерства: Учебное пособие. – М.: Статут, 2007. –544 с.
12. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе / Пер. с англ. Комаров С. – СПб.:Питер, 2008. – 222 с.
13. Энкельман Николаус Б. Харизма. Личностные качества как средство достижения успеха в профессиональной и личной жизни/ Пер. с нем.– М.: АО «Интерэксспорт», 2000. – 272 с.
14. Weber M. Wirtschaft und Gesellschaft / M. Weber. – Tubingen, 1956. – В. 1. –Р. 241.
15. Вебер М. Хозяйственная этика мировых религий / М. Вебер // Мистика.Религия. Наука. Классики мирового религиоведения: Антология. – М., 1998. – С. 231.
16. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька.– К.: Центр учбової літератури, 2009.– 192 с.
17. Адлер Альфред. Индивидуальная психология как путь к познанию и самопознанию человека. –К.: «Наука жить», 1997. – 156 с.
18. Скібіцька Л. І. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства. Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька, Т. О. Дяченко. – К.: Освіта України, 2011. – 211 с.
19. Скібіцька Л. І. Роль лідера команди в управлінні людським потенціалом організації у кризових умовах /О. М. Скібіцький, Л. І. Скібіцька // Управлінські інновації (збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету). – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. –С. 48-58.
20. Warren Bennis. Reinventing Leadership. – Cambridge, 1992. – С. 46-60.

*Summary.* The author investigated the nature of charisma, charismatic leadership and theoretical aspects of the formation of the current economic conditions. The conclusion is substantiated about the necessity of that influence the arising of such phenomena as leader's personality and the conditions in which charismatic relations are developed.

**Key words:** *charism, charismatic leadership, leader, leader's behavior, condition.*