

УДК 316.46

ФЕНОМЕН ПАРАДОКСАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА

©Романовський О.Г., Пономарьов О.С.

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Інформація про авторів:

Романовський Олександр Георгійович: ORCID: 0000-0002-0602-9395; romanovskiy_a_khpi@ukr.net ; доктор педагогічних наук, завідувач кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. А. Зязюна, академік Української академії політичних наук, член-кореспондент НАПНУ; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; вул. Багалія, 21, м. Харків, 61002, Україна.

Пономарьов Олександр Семенович: ORCID:0000-0003-4698-2620; pallex37@ukr.net; кандидат технічних наук, професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І.А. Зязюна; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; вул. Багалія, 21, м. Харків, 61002, Україна.

Аналіз феномену лідерства свідчить, що його функціонування часто супроводжується проявами різних парадоксів. Парадокси зустрічаються в рішеннях і діях лідерів, у їх висловлюваннях і вчинках, в поведінці і способі життя. Найчастіше саме парадокси забезпечують лідерам ефективне розв'язання складних проблемних ситуацій. Причиною парадоксів є відмінність психічних та інтелектуальних якостей лідерів від переважної більшості звичайних людей. Одна з таких відмінностей полягає в особливому баченні та оцінці лідерами складних проблемних ситуацій, в поєднанні у них знань, досвіду та розвинутої інтуїції. При цьому прояви особливостей свого життя і діяльності лідери вважають цілком природною нормою, в той час як більшості інших людей вони уявляються парадоксальними.

У статті проаналізовано природу і характерні прояви парадоксального лідерства. Виявлено, що вони здатні істотно посилювати інтенсивність лідерського впливу й підвищувати ефективність діяльності колективу, який зазнає цього впливу. Показано, що парадоксальне лідерство та його прояви створюють своєрідний зворотний зв'язок, впливаючи не тільки на послідовників, а й на самого лідера як носія цих якостей.

Ключові слова: лідерство, парадокси, природа і причини парадоксів, відмінність лідера від інших людей, розвинена інтуїція, прояви парадоксального лідерства, лідерський вплив, інтенсивність впливу.

Романовский А. Г., Пономарев А. С. «Феномен парадоксального лидерства».

Анализ феномена лидерства свидетельствует, что его функционирование часто сопровождается проявленными различными парадоксами. Парадоксы встречаются в решениях и действиях лидеров, в их высказываниях и поступках, в поведении и образе жизни. Чаще всего именно парадоксы обеспечивают лидерам эффективное разрешение сложных проблемных ситуаций. Причиной парадоксов является отличие психических и интеллектуальных качеств лидеров от подавляющего большинства обычных людей. Одно из таких отличий состоит в особенном видении и оценке лидерами сложных проблемных ситуаций, в соединении у них знаний, опыта и развитой интуиции. При этом многие проявления особенностей своей жизни и деятельности лидеры впоене естественно считают нормой, в то время как большинству других людей они кажутся парадоксальными.

В статье проанализированы природа и характерные проявления парадоксального лидерства. Установлено, что они способны существенно усиливать интенсивность лидерского влияния и повышать эффективность деятельности коллектива, которые оказываются под. этим влиянием. Показано, что парадоксальное лидерство и его проявления образуют своеобразную обратную связь, влияя не только на последователей, но и на самого лидера как носителя этих качеств.

Ключевые слова: лидерство, парадоксы, природа и причины парадоксов, отличие лидера от других людей, развитая интуиция, проявления парадоксального лидерства, лидерское влияние, интенсивность влияния.

Romanovskiy A. G., Ponomaryov O. S. «Paradoxical phenomenon of leadership».

Leadership phenomenon is interesting because most people are quite voluntarily accept some power over the leader himself and his actions are based on the influence of its psychological impact. But the analysis of the phenomenon of leadership is also evidence of the presence, and other characteristics of leadership. One of them is the fact that its function as a social phenomenon is often accompanied by various manifestations of paradoxes. They are made in unusual, unexpected actions and decisions of the leader who is often sharply at odds with the generally accepted ideas, and even common sense. This manifestation of the paradoxical nature of leadership are not yet sufficiently studied.

Paradoxes are found in the decisions and actions of the leaders, in their statements and actions, behavior and lifestyle. Most often it is the paradoxes provide leaders to effectively address the complex problem situations. The reason is the difference between the paradoxes of mental and intellectual qualities of the leaders of the common people. One of these differences is in a special vision and the leaders of the assessment not only of problematic situations, but also everyday things and phenomena. This vision is determined by the compound of the leaders in-depth knowledge, experience and developed intuition. However, many features of the manifestation of the life and activity leaders consider the norm, while the majority of other people, they seem to be paradoxical.

A striking example of this paradox is that many leaders can successfully lead the various groups and people to ensure the achievement of the purposes of their joint activity, not only having a formal governmental authority, but not carrying the usual administrative functions. Special efficiency paradox demonstrates leadership in innovative stage in the development of human civilization.

Keywords: leadership, paradox, nature and causes of paradoxes, unlike the leader of the others, developed intuition, manifestations of the paradoxical leadership, leadership impact, influence the intensity.

Загальна постановка проблеми. Виключно важлива роль, яку відіграє феномен лідерства в організації та функціонуванні соціальних інститутів і суспільства у цілому, з давніх пір привертає до нього увагу філософів і психологів, соціологів і педагогів, фахівців у галузі управління соціальними системами. І все одно лідерство ще лишається багато в чому непізнаним і навіть дещо таємничим явищем. Одним з таких його проявів можуть слугувати як існування множини різновидів лідерства, так і різних теорій, що пояснюють його природу і сутність. Ще одним проявом недостатньої вивченості феномену лідерства виступають цікаві парадокси, що супроводжують життя й діяльність деяких визнаних лідерів і серйозно впливають на результати цієї діяльності й на характер впливу лідера на людей.

Ці парадокси не очікувано для вироблених стереотипів особистості лідера посилюють ефективність реалізації поставлених як стратегічних, так і тактичних завдань. Водночас в окремих випадках вони можуть і послабляти прояв тим чи іншим лідером своїх якостей і можливостей. У зв'язку з тим, що динамізму сучасного суспільного життя притаманні неочікувані, а часто й глибокі його зміни, виникає гостра потреба в яскравих неординарних лідерах, здатних адекватно реагувати на ситуацію, що склалася, швидко знаходити оптимальні шляхи і способи її розв'язання. Тому відносно новою стає проблема дослідження не тільки самого феномену лідерства, а й пов'язаних з ним парадоксів.

Їхнє вивчення та урахування в практиці виявлення потенційних лідерів та їх подальшої цілеспрямованої підготовки, в тому числі при організації системи спеціальних тренінгів, дозволив би як уникнути низки хибних рішень, так і оптимізувати процес вказаної підготовки на основі знання індивідуальних особливостей лідерів, їхніх життєвих

цілей і цінностей, їхніх інтересів і прагнень. Все це робить порушену проблему важливою, актуальною і своєчасною.

Зв'язок проблеми з актуальними теоретичними і прикладними питаннями безпосередньо впливає з її сутності й змісту. Аналіз парадоксів лідерства сприятиме більш глибокому розумінню цього важливого і водночас складного та суперечливого соціального і в той же час індивідуального феномена. Цей аналіз дозволить уточнити низку важливих положень теорії лідерства, його цікавих загальнофілософських та психологічних аспектів.

Водночас результати дослідження проблем, пов'язаних з парадоксами лідерства, дадуть можливість обирати адекватно конкретним ситуаціям підходи до більш точного виявлення потенційних лідерів та методи роботи з ними в процесі професійної підготовки й розвитку їх як професіоналів, креативних особистостей і справжніх лідерів. Таким чином, вирішення завдань кадрового забезпечення суспільного виробництва вийде на новий рівень, а соціум отримає лідерів у відповідності з абсолютно різноманітним спектром їхніх психологічних портретів, здатних не тільки організувати ефективну спільну діяльність людей, але також і підтримувати сприятливий психологічний клімат, взаєморозуміння й комфортні взаємовідносини. В результаті цього стане можливим вироблення й реалізація особливо ефективних управлінських рішень.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми дає підстави стверджувати, що при надзвичайно численних роботах, присвячених вивченню різних аспектів феномену лідерства, досить поодинокі можна віднести до аналізу піднятої нами проблеми. Фактично цілеспрямовано й системно різні парадокси лідерства розглядають лише Річард Фарсон та Ральф Кейєс [6]. Вони наводять і детально аналізують цілу низку парадоксів, які далеко не просто зрозуміти, але які, тим не менш, можуть слугувати дієвим засобом підвищення рівня ефективності лідерства й рішень, які приймає відповідний лідер.

Сьогодні суспільне життя, його політична та особливо соціально-економічна сфери настільки швидко й кардинально змінюються, що часто звичайні люди не встигають навіть осмислити сутність і характер таких змін. Фарсон і Кейєс переконливо показують необхідність пошуку принципово нових підходів до організації суспільного виробництва й управління ним, що підвищує роль креативних до парадоксальності лідерів, їх творчий потенціал, здатність рішуче відмовитися від застарілих та віджилих уявлень про сутність успіху і невдачі у бізнесі, що перешкоджають його успішному розвитку. Ці автори пропонують принципово нову парадигму успіху, яка може розглядатися як ефективна альтернатива звичним стереотипам.

Окремі положення, що мають те чи інше відношення до проблеми, можна зустріти у працях О. М. Бандурки, С. П. Бочарової і О. В. Землянської [1], У. Бенніса і Б. Нануса, Ж. Блонделя, Ст. Р. Кові [4] та інших. Так, Дж. Котлер, розкриваючи секрети успішного лідерства відомого японського бізнесмена і менеджера К. Мацусіти, наводить цілу низку його дійсно парадоксальних рішень. Багато досить цікавого і повчального міститься і в роботах самих японських менеджерів, у яких зустрічаються приклади парадоксальних і ризикованих рішень, які частіш за все приносили авторам успіх. Серед них можна назвати імена І. Масакаї, Е. Осано, К. Татеїсі, С. Цукуми та інших. Широко відомий японський підприємець, засновник корпорації «SONY» Акіо Моріта у своїх книгах пише про те, що, приймаючи будь-яке рішення в бізнесі, він завжди жертвував сьогоденням заради майбутнього.

Багато проявів парадоксальності лідерства розглядають Р. Гоффі та Г. Джонс, які вважають, що «лідери на всіх рівнях впливають на результати праці тим, що роблять осмисленою саму працю» [2, с. 9]. На їхнє переконання, «ефективним лідерам притаманне всепоглинаюче почуття мети, і вони достатньою мірою усвідомлюють свій лідерський потенціал. Вони не знають всього, вони знають рівно стільки, скільки потрібно» [там само, с. 17]. Ще одне парадоксальне зауваження авторів полягає в тому, що «лідерство – це відносини, у формуванні яких беруть активну участь обидві сторони. У реальності лідерство – це завжди соціальний конструкт, який весь час відтворюється у відносинах між лідерами і тими, кого вони беруться вести за собою. Ефективний лідер – це не просто сплав

потрібних рис. Він активно залучений у складну серію взаємин, які потребують вирощування та догляду. Як всі соціальні творіння, ця мережа відносин крихка і потребує постійного відтворення» [2, с. 20].

Парадоксальні, на перший погляд, положення формулює Пітер Ф. Друкер, визначаючи нову парадигму менеджменту для XXI століття. Серед них поведінка лідера в умовах суттєвих змін соціального середовища, співвідношення його прагнень до змін і збереження стабільності. Серйозну увагу вчений приділяє особливостям управління людьми похилого віку, в тому числі відмінностям в управлінні працівниками фізичної та розумової праці.

Взагалі існують вагомі підстави стверджувати, що в багатьох роботах з лідерства можна зустріти різні підтвердження того, що діяльність і поведінка лідерів можуть носити парадоксальний характер. Системний же аналіз вкрай цікавого феномену парадоксального лідерства практично обмежується згаданою вище книгою Р. Фарсон і Р. Кейеса. До того ж, вона має чітку прикладну спрямованість і носить скоріше популярний, а іноді й навіть афористичний характер. Так, навіть у назві книги присутній парадоксальний підзаголовок «Виграє той, хто робить більше помилок».

Мета даної статті й полягає в спробі аналізу парадоксальних проявів лідерства та їх впливу на характер практичної діяльності лідера і його впливу на людей. При цьому передбачається взяти за основу цього аналізу об'єктивні і суб'єктивні чинники, які проявляються у способі життя лідерів, у їхній поведінці ту у взаєминах з людьми.

Виклад основного матеріалу вважаємо за доцільне розпочати з визначення самого поняття парадоксу, без чого буде досить складно формувати відповідні побудови, необхідні для розуміння феномену парадоксального лідерства. У своєму класичному логічному словнику М. І. Кондаков під парадоксом (від грец. Παράδοξος) розуміє «несподіване, незвичайне, дивне висловлювання, що різко розходиться, на перший погляд чи насправді не узгоджується із загальноприйнятою думкою, з панівним переконанням або навіть зі здоровим глуздом, хоча формально-логічно воно правильне» [5, с. 431].

У словнику з логіки О. А. Івін та О. Л. Никифоров визначають парадокс як «в широкому сенсі: твердження, що різко розходиться з загальноприйнятими, усталеними думками, заперечення того, що уявляється представляється «безумовно правильним», у більш вузькому сенсі – два протилежних твердження, для кожного з яких існують переконливі аргументи» [3, с. 22].

Обидва визначення виходять з традиційного розуміння логіки як науки про закономірності коректного мислення. Сучасне ж її розуміння поширюється не тільки на мислення, а й на діяльність людини. Мислення ж є хоча і дуже важливим, але тільки одним з видів діяльності. Тому парадоксальними цілком можуть бути не тільки висловлювання, але й дії людини чи групи людей. Парадоксальне ж лідерство пов'язано як з висловлюваннями, так і з діяльністю, способом життя, вчинками та поведінкою лідера. Таке різноманіття можливих проявів парадоксального лідерства дещо ускладнює його аналіз, але при використанні системного підходу вдається вибрати класифікаційні ознаки, що дозволяють здійснити такий аналіз.

З системних позицій перш все слід зазначити, що парадокси лідерства мають найрізноманітніші форми і сфери прояву і можуть бути обумовлені самими різними причинами. Ними можуть виступати як існування широкого спектру видів лідерства, так і не менш широке розмаїття індивідуальних психологічних характеристик тих людей, яких можна вважати потенційними або реальними лідерами. Крім того, парадокси можуть бути обумовлені своєрідністю цілей та інтересів лідерів, їх цінностей, прагнень і життєвих пріоритетів. В результаті цих та багатьох інших причин виникають парадоксальні ситуації. Однією з досить поширених серед них є те, що часто лідерами стають не ті, хто в силу особистісних і моральних якостей, рівня інтелектуального розвитку та творчого потенціалу гідний бути лідером і вести за собою людей, а ті, хто своєю енергією, напористістю, пристрасним прагненням до влади над людьми, а часто навіть і хитрістю компенсує дефіцит таких якостей.

Розглянемо деякі поширені типи парадоксів лідерства. Одним з них виступає тривалість робочого дня лідера, яка іноді досягає 18 годин на добу, хоча відомо, що звичайна людина вже після восьми годин роботи втомлюється фізично та емоційно й потребує відпочинку. Лідер же, захоплений цікавим завданням, не відчуває втоми або не помічає її. З цим же пов'язаний й інший парадокс, який полягає в дуже короткому часі відпочинку, необхідному лідерові для відновлення його працездатності. Відомо, що багатьом лідерам досить від 2-3 до 5-6 годин сну, щоб повністю відновити свої сили. Для них відпочинок взагалі означає переключення на інший вид діяльності.

Багатьом лідерам, навіть коли вони мають чималі здобутки, притаманне прагнення до безперервного самонавчання і самовдосконалення, в тому числі до освоєння нових спеціальностей або сфер діяльності. Тому людей іноді вражає енциклопедичність знань лідерів, які працюють в одній, здавалося б, досить вузькій сфері. Одними із проявів цього парадоксу є, з одного боку, накопичення нових знань, а з іншого, – їх несподіване для оточення використання при виборі й прийнятті складних креативних рішень, спрямованих на ефективне подолання проблемних ситуацій.

У той же час досить парадоксально, що лідером часто може ставати людина, яка не відрізняється високим рівнем інтелекту. Це пояснюється бажанням його оточення бачити в лідері живу людину, прийняття цим оточенням, за словами О. М. Бандурки, С. П. Бочарової та О. В. Землянської, моделі лідера «один з нас». Вона передбачає ідентичність способу життя лідера і способу життя основної маси членів відповідної соціальної групи. Він, як і всі, може переживати, страждати, гніватися. Йому життя може приносити як великі удачі, так і неприємності [1]. Одним з проявів цього парадоксу слугують переваги американських виборців, які рідко обирають на високі пости, включаючи президента, інтелектуалів. Політичній культурі американців властива особливість орієнтації на харизматичних лідерів, що підкреслюють свою спільність з народом і розуміння його інтересів, потреб і прагнень.

Ще один цікавий парадокс лідерства як соціального феномена полягає в тому, що успішні лідери і благополучні люди частіше відвідують тренінги з лідерства, ніж ті, хто досяг відносно невисоких результатів. Це пояснюється усвідомленим прагненням успішних людей до саморозвитку та самовдосконалення. Вони краще за інших бачать, що їм є чому вчитися і цінують саму необхідність і можливість зробити це за допомогою тренінгів. Зазвичай вони приходять на тренінги не для того, щоб їм допомогли вирішити якусь проблемну ситуацію, вони іноді й самі не можуть раціонально пояснити, що їх тягне сюди. Швидше за все – розвинена інтуїція, якій вони довіряють і яка дуже важлива для лідера, менеджера або бізнесмена і для їх життєвого і ділового успіху.

При цьому аналіз діяльності та поведінки багатьох яскравих лідерів дає можливість сформулювати і таку, притаманну їм рису, як бажання і вміння ефектно і досить ефективно виступати перед будь-якою, перш за все перед великою аудиторією. Парадоксально, що в той же час вони прагнуть уникати участі в чужих масових заходах, де вони можуть залишатися немовби в тіні інших лідерів, організаторів і активних учасників цих заходів. При цьому ще один парадокс полягає в любові лідерів до споглядання і до творчої роботи на самоті.

Для справжнього парадоксального лідера однією з характерних рис є розвинена здатність і вміння бачити раціональне рішення, якого більшість людей не помічають, хоча після його прийняття й реалізації всі вважають, що воно ж лежало на поверхні. Як пишуть Р. Фарсон і Р. Кейес, «немає нічого більш невидимого, ніж очевидне». Саме здатність не просто побачити, а й оцінити це очевидне, зрозуміти реальну можливість його цільового використання в конкретній ситуації виступає проявом системного мислення лідера і його перебування в постійному пошуку і русі.

Досить близьким до цього є й ще один цікавий парадокс лідерства, який полягає в тому, що справжньому лідерові, на відміну від звичайних людей, в тому числі й від його послідовників та прихильників, притаманні розвинена інтуїція і здатність бачити реальність того, що багатьом іншим уявляється фантастичним. Іншими словами, лідер володіє здатністю не просто аналізувати ситуацію, а й бачити в ній ті можливості і шляхи їх

реалізації, які поки ще зовсім не очевидні для більшості людей. І з їхньої точки зору багато рішень, які приймаються лідером, уявляються парадоксальними хоча б тому, що вони не відповідають логіці висновків з їх аналізу ситуації.

Коли ж в результаті реалізація таких рішень вдається успішно вирішити ситуацію і досягти бажаних цілей, багато опонентів лідера вважають, що йому просто пощастило. При цьому якимось забувають, що постійне везіння не буває обумовлено збігом випадкових обставин. Тим більше, що іноді і сам лідер не може пояснити свого вибору саме цієї, а не якоїсь іншої можливої альтернативи.

Цікавий парадокс можна спостерігати у тому випадку, який ми називаємо відмовою від лідерства. Його сутність полягає в тому, що людина, яка дійсно має лідерські якості і визнана лідером з боку свого оточення, цілком свідомо ігнорує можливості впливу на це оточення і тим більше не вважає за можливе використання такого впливу в своїх власних інтересах. Це зовсім не означає, що він зовсім усувається від виконання соціальних функцій. Зазвичай однією з глибинних причин цього феномена виступає захопленість потенційного лідера професійною діяльністю, в якій він прагне досягти успіху. Будучи фактичним лідером в цій сфері, він охоче допомагає тим, хто до нього звертається за порадою або консультацією. А його авторитет як професіонала сприяє тому, що подібні звернення бувають досить частими.

Розвинені такі якості лідера, як сила волі, почуття справедливості і комунікативна компетенція часто парадоксальним чином відображаються на характері його міжособистісного спілкування. Дійсно, він вмє 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, але й опонентів. Така здатність підвищує авторитет і силу впливу лідера, розширює коло його послідовників.

Парадоксальною, на перший погляд, є й ситуація, коли лідер раптом різко змінює свою цілком обґрунтовану думку або рішення під впливом вислуховування думок експертів, і вибирає з них пропозицію, яку багато хто б порахували нереальною або недостатньо обґрунтованою. Ця здатність лідера розуміти, що він не є і не може бути фахівцем чи навіть знавцем у всіх сферах діяльності, розуміння ним обмеженості своїх знань і компетентності та визнання того, що інша людина може в якихось питаннях бути більш компетентною, і лежить в основі цього парадоксу.

Аналізуючи концепції управління Р. Акоффа і Р. Фарсона, можна дійти ще одного парадоксального висновку. Його суть полягає в тому, що хороший менеджер практично не займається управлінням. Це особливо важливо для зрілого колективу, де кожен працівник знає свої обов'язки, свої функції і завдання й сумлінно їх виконує. В такому випадку багато управлінських втручань, які демонструють активність менеджера, здатні тільки вносити дезорганізацію у процес функціонування організації, відволікаючи людей від справи. Завдання грамотного менеджера полягає в постійному контролі й діагностуванні виробничих процесів і стану виконавців з тим, щоб у разі необхідності приймати дійсно необхідні заходи.

Завершуючи аналіз феномену парадоксального лідерства, доцільно навести основні причини описаних парадоксів і спробувати пояснити їх значення для ефективного прояву лідерських якостей. На нашу думку, існує три таких основних причини. Перша з них полягає в особливостях психіки лідера, його інтелектуальної та емоційної сфер. Ці особливості роблять для лідера звичайним і закономірним те, що іншим видається нереальним або парадоксальним. Друга причина носить скоріше об'єктивний характер і пов'язана з тим потоком інформації, який постійно обрушується на лідера з офіційних і неофіційних джерел і змушує його тим чи іншим чином фільтрувати цю інформацію. В процесі фільтрації лідер чіткіше і швидше, ніж інші виділяє в цьому потоці те, що відкриває можливості раціонального використання. Третьою причиною ми вважаємо ціннісне сприйняття лідером своєї діяльності, завдяки чому він повністю віддає їй свої інтелектуальні, емоційні та фізичні сили, в той же час не виснажуючи, а збагачуючи свій творчий особистісний потенціал.

Висновки. Викладений матеріал виявився результатом як наших спостережень за діяльністю, вчинками та поведінкою різних лідерів, узагальнення та класифікації результатів цих спостережень, так і аналізу літературних джерел, невелика частина яких наведена нижче. Попередні підсумки дослідження проблеми парадоксального лідерства дозволяють зробити наступні висновки. По-перше, значне ускладнення індивідуального і суспільного буття змушує людину відмовитися від того, що стало неефективним – від лінійного мислення та уявлення про абсолютну каузальність. За цих умов найбільш підготовленими до адекватної реакції виявляються лідери з властивою схильністю до парадоксального характеру мислення і дії.

По-друге, окремим особистостям притаманні особливі індивідуальні психологічні характеристики, особливості розвитку інтелектуальної та емоційної сфер і світосприйняття, які і визначають їх як лідерів. Ці характеристики і особливості забезпечують такій людині можливість свого бачення і розуміння речей і явищ, недоступного більшості людей. Тому його рішення й дії, які виходять із такого бачення, і уявляються іншим людям парадоксальними, в той час як для нього вони є цілком природними, зрозумілими і закономірними.

По-третє, саме парадоксальне лідерство і його прояви створюють своєрідний зворотний зв'язок, впливаючи на лідера як носія цих якостей. Цей вплив позначається на способі його життя, на ставленні до своєї діяльності й до людей, з якими він цю діяльність здійснює і на яких поширюється його вплив. Однак цей зворотний зв'язок є нелінійним і постійно модифікується під час оволодіння людиною певними знаннями і навичками лідерства, в міру набуття відповідного досвіду і розвитку інтуїції.

По-четверте, один з головних парадоксів лідерства, який є найбільш характерним для лідерів, які є і формальними керівниками, полягає в тому, що ефективність їх управлінської діяльності тим вища, чим менше вони займаються безпосереднім виконанням своїх управлінських функцій. Це вкрай важливо для зрілих колективів, де всі виконавці є компетентними професіоналами. Тут обов'язок лідера полягає в організації дієвого контролю, в діагностуванні стану організації, у формуванні та підтримці корпоративної культури і сприятливого психологічного клімату в колективі.

По-п'яте, автори вважають, що подальше цілеспрямоване вивчення проблем парадоксального лідерства дозволить вченим і практикуючим менеджерам знайти абсолютно нові шляхи і способи досягнення максимально можливих висот у професійній діяльності всіх видів у будь-якій соціальній системі сучасного соціуму.

Перспективи подальших розвідок пов'язані як з аналізом парадоксальних проявів у конкретних видах лідерства, так і з дослідженням впливу парадоксів на еволюцію життєвих цілей і ціннісних уявлень тих чи інших лідерів і стилю їх взаємовідносин і взаємодії з людьми. Окремим цікавим аспектом проблеми парадоксального лідерства, який вимагає уваги дослідників, є формування, розвиток і прояв парадоксів в культурі лідерства та управління.

Список використаних джерел

1. *Бандурка А. М.* Психология управления / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Харьков : Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.
2. *Фарсон Р.* Парадоксы лидерства / Р. Фарсон, Р. Кейес. – М. : *София*, 2006. – 160 с.
3. *Ивин А. А.* Словарь по логике / А. А. Ивин, А. Л. Никифоров. – М.: Гуманитарный издательский центр «ВЛАДОС», 1997. – 384 с.
4. *Кондаков Н. И.* Логический словарь-справочник. – М. : Наука, 1975. – 720 с.
5. *Кови Ст. Р.* Восьмойнавык : Руководство пользователя / Стивен Кови ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 416 с.
6. *Гоффи Р.* Почему люди должны следовать за вами? : Книга о том, что значит быть истинным лидером / Роб Гоффи, Гэрет Джонс ; пер. с англ. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. — 240 с. — (Книги Стокгольмской школы экономики).

References.

1. Bandurka, AM, Bocharova, SP &Zemljanskaja, EV 1998, *Psihologija upravljenja*, Fortuna-press, Harkov.
2. Farson, R &Kejes, R 2006, *Paradoksy liderstva*, Sofija, Moskva.
3. Ivin, AA &Nikiforov, AL 1997, *Slovarpologike*, Gumanitarnyjizdatelskijcentr «VLADOS», Moskva.
4. Kondakov, NI 1975, *Logicheskij slovar-spravochnik*, Nauka, Moskva.
5. Kovi, StR 2010, *Vosmoj navyk: Rukovodstvo polzovatelja*, 3rd edn, Alpina Pablisherz, Moskva.
6. Goffi, R &Dzhons, G 2008, *Pochemu ljudi dolzhny sledovat za vami? Kniga o tom, chto znachit byt istinnym liderom*, Mann, Ivanovi Ferber, Moskva.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2016р.