

Vodenje s karizmo

Monika Avbar*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
monikaavbar@yahoo.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Človeški potencial ima neskončne zmožnosti. Se karizme lahko naučimo? Kaj vse vpliva na percepcijo karizme voditelja s strani vodenih?

Namen: Namen in cilj raziskovanja je preveriti ali je karizma takšen človeški potencial, ki se ga je možno naučiti, da bi lahko posamezniki s svojim karizmatičnim vodenjem pomagali družbi v kriznih trenutkih. Potrditi želimo, da je karizma sposobnost in lastnost, ki jo praviloma lahko razvije kdorkoli, ki se za to odloči.

Metoda: Uporabljena bo deskriptivna metoda, ki bo temeljila na zbiranju in pregledu člankov.

Rezultati: Naše raziskovanje je preglednega značaja. Karizmatičnost pomeni vplivati na druge, vzpostavljati nevidne vezi z njimi, prebujati zaupanja v njih, je učinkovito če se vodja zaveda svojega poslanstva, gleda na življenjske težave in probleme kot na izzive, je samokritičen, spoštuje in upošteva druge. Karizmatičen se zdi tudi kadar ima izdelano lastno vizijo in cilje o svojem zasebnem in poslovnem življenju, predvsem pa, da je priseben, zna obvladovati sebe, druge in situacije ter da vodi in vpliva na druge spoštljivo a po potrebi tudi odločno in dosledno.

Organizacija in družba: Z raziskavo smo želeli tako voditeljem kot širši javnosti razkriti mit o karizmi, kot nekaj od božanstva danega in nedosegljivega. Karizma ni privilegij zgolj nekaterih. Voditelji se morajo zavedati, da morajo v zahtevnih trenutkih odkriti potencial in ga razviti v dobrobit vodenih.

Originalnost: Razvoj osebne karizme je proces, ki se ga učimo od zgodnjega otroštva, ker pa smo ljudje različni, tistim manj veččim v karizmi pomagajo metode, tehnike in pristopi. Prikazani so pristopi različnih avtorjev.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je opravljena na zbranih člankih in knjigah s ključno besedo v naslovu ali uvodu.

Ključne besede: karizma, vizija, voditelj, vodeni/privrženec, človeški potencial.

1 Uvod

Sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov je eden od petih temeljnih gradnikov rastoče Otoške strategije univerzalne odličnosti in mojstrstva in temu je bil posvečen tudi 25. forum odličnosti in mojstrstva, ki je na Otočcu potekal 22. maja 2013. V nagovoru je programski in organizacijski odbor zapisal naslednje:

- Naše delovanje je usmerjeno v tako medsebojno sodelovanje, v katerem ni poniževanj in preglasovanj in v katerem je tolerantnost ena od temeljnih vrednot.
- Uveljavljanje univerzalne odličnosti in mojstrstva razumemo kot svojo globalno odgovornost v povezovanju in tudi nadgrajevanju s temeljnimi človekovimi pravicami in dolžnostmi.
- Univerzalna odličnost poskuša v vsakem človeku odkrivati skrite potenciale za uveljavljanje dobrega, ga spodbujati k preseganju dobrega in zmanjševanju slabega.
- Univerzalna odličnost in mojstrstvo je nenehno spodbujanje sebe in svojih bližnjih k boljšemu. V tem smislu si prizadevamo uravnotežiti vzorec razmišljanja in delovanja »imeti – biti« in ne pretiravati z množičnim potrošništvom.

* Korespondenčni avtor.

- Univerzalno odličnost in mojstrstvo lahko jemljemo in moramo jemati kot eno samo spodbujanje posameznika k osebni rasti, ki preraste v skupinsko, organizacijsko in družbeno rast. (25. forum odličnosti in mojstrstva, 2013, str. 109)

V takšnem duhu želimo, da vodje zlasti v negotovih situacijah sproščajo ali pa razvijajo enega od potencialov – karizmo.

Antonakis, Fenley in Liechti (2012) karizmo opisujejo kot sposobnost jasne in vizionarske komunikacije, katere sporočilo je navdihujoče in pritegne ter motivira druge posameznike. Karizma pravijo izvira iz vrednot in občutkov. O njej je govoril že Aristotel, ki jo je opisal kot vpliv, ki ga sestavljajo logos (logika argumentov), ethos (sociologija dobrega karakterja) in pathos (psihologija emocij). Aristotel trdi, da moramo, če želimo prepričati ljudi, uporabiti močne argumente, vzpostaviti osebno in moralno kredibilnost in v ljudeh prebuditi čustva in strasti. (str. 2)

Namen in cilj raziskovanja je preveriti ali je karizma takšen človeški potencial, ki se ga je možno naučiti, da bi lahko posamezniki s svojim pristopom pomagali družbi v kriznih trenutkih. Premik iz zahtevne situacije, v kateri se trenutno nahajamo, zahteva karizmatične osebnosti, ki spodbudijo strast in zanos pri vodenih in jih spodbujajo k uresničevanju zastavljenih ciljev.

2 Teoretična izhodišča

Mahatma Gandhi, Mao Zedong, Nelson Mandela, Martin Luther King ml., Barack Obama, Oprah Winfrey in drugi veliki posamezniki se razlikujejo v mnogih pogledih. To niso samo voditelji, ampak zagnani, navdušeni posamezniki. Načrtno delujejo v smislu doseganja točno določene prihodnosti in svoje prepričanje o tem delijo s privrženci. Obvladajo retoriko in so sposobni slikovito predstaviti cilje in s svojim nastopom in idejami gradijo močne emocionalne vezi s privrženci ali vodenimi. V karizmatičnem odnosu pa posledice žal niso vedno pozitivne. V mnogih primerih (Hitler, Milošević, Mugabe, Osama bin Laden) so posledice te močne vezi med voditeljem in privržencem katastrofalne. Hitler je tako prevzel naprej določeno vlogo. Zapolnil mesto, ki mu ga je pripravila množica. Weber trdi, da karizmatični vodje prihajajo iz obrobja in nastopijo v časih krize (Morrison, 2006, str. 367). Takala in Kemppainen (2007) govorita, da narava karizme ni zelo racionalna. Karizma voditeljev in sprejemanje karizme vodenih lahko privede do neracionalnih sil v družbi. Pomanjkanje trezne presoja pa daje prostor prepričevanjem in manipulaciji. (str. 118)

Awamleh in Gardner (1999, str. 364–365) opisujeta karizmo, tudi kot posledico ekstremnih okoliščin, ki nastanejo v času krize. Vodje delujejo v smislu razrešitve krize tako, da definirajo potrebne aktivnosti in pričakovane posledice. Karizmatičen efekt nastane, ker pomagajo privržencem vzpostaviti občutek eksternega ujemanja med njihovim odnosom in posledicami. Vendar pa ti učinki ne bodo trajni, če kriza ne bo uspešno premagana. Poleg tega lahko po razrešitvi karizma voditelja zbledi, ker je bila spodbujena s strani situacije in ne

osebnosti voditelja. Nadaljujeta, da karizma ne prebiva v voditelju vendar v odnosu med voditeljem, vodenim oz. privrženecem in okoljem, ki takšen odnos prevaja. Karizma je ogenj, ki potrebuje iskrico, da lahko vzplamti. Iskrica so značilnosti karizmatičnega voditelja. Avtorja ugotavljata (str. 367), da je način govorjenja ena od manifestacij iskrice. Rezultati potrjujejo, da ima dobra predstavitev veliko sporočilno vrednost, na katero so ljudje pozorni in si jo zapomnijo. Prav tako je dobra predstavitev za karizmatičnega voditelja osnova ali »oder« za razkazovanje lastnih talentov, zmožnosti in v nekaterih primerih tudi prikaz skoraj čudežnih dejanj.

Nohe, Michaelis, Menges, Zhang in Sonntag (2013, str. 379) potrjujejo, da so vodje v očeh vodenih bolj karizmatični kadar podpirajo spremembe. Organizacijske spremembe so lahko priložnost za voditelja, da preko ustreznega obnašanja krepí lastno karizmo.

Po Webrovem mnenju karizmatična osebnost temelji na posebni čistosti, junaštvu ali vzornem značaju posameznika, ki je v tem primeru drugačen od običajnih ljudi, obdarjen s posebno močjo in kvaliteta, ki niso dostopne običajnim ljudem, se pa prištevajo med tiste, ki so božjega ali zglednega izvora in na podlagi katerih se zadevni posameznik upošteva kot vodja (navedeno v Awamleh & Gardner, 1999, str. 347). Njihova vizija je dovolj velik odklop od statusa quo, da se vodeni oz. privrženci še zmeraj počutijo sposobni takih sprememb in jih sprejmejo. Nastopajo prepričljivo in samozavestno. V nastopih so pomembnejše zgodbe, ki apelirajo na emocije vodenih kot klasične avtoritativne pridige. Priložnosti vidijo tudi tam, kjer jih drugi sploh ne opazijo (Yukl, 2009, 264–265).

Karizmatični voditelji so zmožni med privrženci prebujati občutke po potrebah bolj kot običajni vodje in to zato, ker poznajo potrebe, vrednote in upe, ki jih imajo podrejeni. Poleg tega, da prepoznavajo obstoječe stanje, imajo sposobnost graditi na potrebah, vrednotah in upih. Navadno jim to uspeva s pomočjo dramatičnih, prepričevalnih besed in dejanj. Karizmatični voditelji so pri podrejenih sposobni tudi doseči, da se za uresničitev ciljev potrudijo po najboljših močeh.

Cogner (1999, str. 150) je nadaljeval z raziskavami o naslednjih splošnih področjih (1) obnašanje karizmatičnega vodje, (2) značilnosti podrejenih in njihova gonilna sila, (3) medsebojna vplivanja, (4) odnosi med vodjo in podrejenimi in (5) podvrženost karizmatičnemu vodenju.

Največje število raziskovanj karizmatičnega vodenja je bilo osredotočenih prav na obnašanje vodje. Proučevali so ga Bass in Avolio, Conger in Kanungo, Sashkin in House in Shamir (Conger, 1999, str. 151–156). Robert House (Conger, 1999) je v svojem delu Teorija karizmatičnega vodenja poleg obnašanja vodje izpostavil še druge osebne značilnosti in situacijske variable, ki so skupaj predstavljale njegovo teorijo. House je ločil karizmatične vodje od ostalih po njihovi želji po nadvladi, močni samozavesti, po potrebi vplivanja na druge in visoki stopnji samozaupanja. Pomanjkljivosti Housejevega modela je skušal odpraviti Shamir, ki se je osredotočil na razlago temeljev motivacije, ki je povezana s

karizmatično teorijo. Karizmatični vodja v glavnem lahko motivira podrejene prek štirih mehanizmov: (1) spreminjanje percepcije podrejenega o naravi samega dela, ki se lahko zlasti s pomočjo vizije kot osnovnega elementa predstavlja precej bolj pomembno, moralno korektno ali celo herojsko, (2) prodajanje prijetne vizije prihodnosti, ki povečuje cilje organizacije, (3) izgrajevanje močne kolektivne identitete med zaposlenimi, (4) povečanje tako individualne kot tudi kolektivne samoučinkovitosti. Nedvoumno najmočnejše orodje karizmatičnega vodje je njegova vizija, ki pa se po Shamirju nadgrajuje še z inspiracijo, postavljanjem visokih pričakovanj, osmišljanjem dela itd. (str. 155)

Matussek (2012, str. 154–155) navaja, da je trditev »karizma je nadnaravna sposobnost, dana od Boga« konstrukt vladajoče elite, ker ne želi, da bi navaden človek razvil veličino.

Karizmatične posameznike prepoznamo po njihovi magnetni privlačnosti, ki daje ljudem v njihovi družbi občutek lastne pomembnosti in tako tudi sami za trenutek postanejo bolj polni moči in potencialov. Karizmatična oseba je v svojem okolju dominantna. Karizmatični voditelji v sebi združujejo določene značilnosti, ki jih razlikujejo od običajnih ljudi. Richardson (1993, str. 74) jih deli na: optimizem, strastna predanost, čustveno izražanje, osebna skladnost oz. avtentičnost.

Usmerjanje je ena izmed osnovnih značilnosti samega vodenja in tu karizmatično vodenje v osnovi ni izjema, čeprav nadgrajuje klasičen princip usmerjanja. Karizmatični vodja namreč presega običajno občutljivost za priložnosti in omejitve, ki izhajajo iz okolja, ter občutljivost na zmožnosti podrejenih. Občutljivost za potrebe članov se navadno odraža v participativnih in k ljudem usmerjenih oblikah vodenja (Conger, 1999, str. 160). Hwang, Khatri, Srinivas (2005) so proučevali vpliv karizme na predanost privržencev in učinkovitost in ugotovili, da je karizma sestavljena iz dveh karizmatičnih faktorjev (socialna občutljivost in osebna značilnost – prepričljivost) od katerih socialna občutljivost vodje vpliva tako na učinkovitost kakor tudi na predanost privržencev vodji.

Vodja, ki želi biti učinkovit, mora biti sposoben s pomočjo opazovanja in ocenjevanja pripravljati realistične ocene okolja. Tako zaznava priložnosti in dojema možne probleme in ovire za doseganje ciljev. Za razliko od običajnih vodij je karizmatični vodja precej bolj občutljiv za prepoznavanje pomanjkljivosti v sedanjem stanju. Tako lahko na primer raziskuje prezrte tržne priložnosti ali vzpodbudi lansiranje novih standardnih postopkov. Karizmatični vodja mora biti občutljiv tudi za potrebe podrejenih. Humus ustvarjalnosti so dobri odnosi (Ovsenik, 2013, str. 73). Sposobnost opazovanja in ocenjevanja sposobnosti posameznikov je zato ključna za izrabo talentov in zmožnosti, ki jih posamezniki sami ponujajo. Pogum velikega vodje je, da uresniči vizijo, ki ni pogojena položajsko, pač pa izhaja iz njegove strasti (Ovsenik, 2013, str. 73).

Vodja se na privržence odziva. Biti odličen vodja na eni strani, pomeni meti odlične ideje, jasno začrtano pot (vizijo) in na drugi strani privržence, ki se s temi vrednotami, idejami in cilji strinjajo in jih podpirajo. Z vizijo karizmatični voditelji značilno označijo usmerjenost v

prihodnje cilje. Poleg osnovne usmerjenosti, ki jo vodja z vizijo dosega, predstavlja ta še možnost za doseganje številnih drugih ciljev, ki jih podrejeni čutijo v višji stopnji motivacije, osebni predanosti, grajenju organizacije ter ustvarjanju skupinske identitete. V naslednjem koraku mora biti vodja sposoben vizijo uresničevati tudi v praksi. Pri tem se sooča s tremi osnovnimi izzivi, ki jih mora upoštevati, če želi, da bo vizija tudi v praksi zaživela (Conger, 1999, str. 60):

- zagotavljanje visoke stopnje predanosti in delovanja s strani podrejenih;
- vcepljanje vrednot, prepričanj in obnašanja, potrebnega za uresničevanje vizije, v podrejene;
- izumljanje in uresničevanje strateških vzpodbud, ki koristijo viziji v zunanjem tržnem okolju.

Hunt (2010, str. 213) pravi, da mora biti vizija pravilno komunicirana, potrjena in sprejeta s strani velike večine posameznikov na vseh nivojih organizacije. Stimulacija je lahko čustvena ali intelektualna. Slednjo vzpodbudi miselni preblisk ali lepota argumenta. Karizmatični vodja navdušuje zaposlene s tem, da prebuja njihova čustva, kar prinaša neintelektualne – čustvene kvalitete procesu vplivanja, kar je zlasti pomembno v obdobju, ko se organizacija sooča s problemi ali novimi izzivi. Spoštovanje s strani zaposlenih seveda precej pripomore k izgradnji močne čustvene podpore vodji, ki premakne njihovo stopnjo motivacije nad pričakovano raven.

Yitshaki (2012, str. 368) potrdi, da karizmatično–inspiracijsko vodenje neposredno vpliva na rast, kar je posledica dobro začrtane vizije in takšno vodenje predstavlja optimizem in zaupanje v uspeh organizacije. S takšnim pristopom voditelji razširijo svoj vpliv, ko pridobijo emocije vodenih, da verjamejo v vizijo. Khatri, Templer in Budhwar (2011) opozarjajo, da je domnevanje, da imajo vsi karizmatični voditelji vizijo in da so vsi vizionarski voditelji karizmatični, problematično. Organizacija bo bolj uspešna kadar bo imela oblikovan tim vodij, tako bo naloga vizionarskih vodij, da vizijo prenesejo na ostale člane, karizmatični člani pa artikulirajo vizijo in z uporabo retoričnih sposobnosti navdušijo privržence. (str. 58)

Fox Cabane (v Bruzzese, 2012; Llewellyn, 2012) govori o socialni veščini, ki se jo tako kot vse ostale naučimo že v zgodnjem otroštvu. Precej karizmatičnih vodij je navedene razločevalne značilnosti razvilo šele v procesu vodenja. V svoji knjigi »Mit o karizmi« govori o treh temeljnih sestavnih delih karizme: (1) prisotnost, (2) moč in (3) toplina. Karizma je tako kot jezik orodje. V kolikor v zgodnjem otroštvu nismo odraščali v okolici kjer bi to večino lahko posnemali, uporabljali in pilili, se jo lahko naučimo kasneje v življenju.

Iz karizme izhaja tudi karizmatično vodenje, ki vključuje predvsem sposobnosti, ki se jih lahko naučimo oziroma jih lahko izboljšamo z vajo. Takšen način vodenja vpliva na upe, ideale in jih navdihuje.

Vizija mora biti za vodene mamljiva, sprejemljiva in dosegljiva. Lik vodje naj bo poseben, vrednote pa vodeni dojemajo kot zavidanja vredne, stik med vodjem in vodenimi mora biti

močan in emocionalen. Awamleh in Gardner (1999) sta raziskovala učinek vizije, vsebine, prenosa sporočila in organizacijske učinkovitosti in ugotovila, da imata moč sporočila na dojetanje vodje kot karizmatične osebe in na organizacijsko učinkovitost močan vpliv. Pravita, da bo vodji, ki kaže močne sporočilne veščine nima pa prepričljive vizije ali mu ne uspe doseči stvarnih ciljev karizma pričela izginjati.

Karizmatični voditelj lahko komunicira na mnogo načinov. Poslužuje se lahko krajših pisnih sporočil, elektronskih pisem, sestankov, nastopov za interne javnosti, televizijskih nastopov in podobno (Yukl 2009, 23).

3 Metoda

Uporabljena je analiza zbiranja, pregleda, obdelave člankov in knjig iz elektronskih virov. Uporabljen je bil portal Mrežnik z več kot 330 izbranimi informacijskimi viri, ki so namenjeni iskanju znanstvene in strokovne literature. Uporabljene so bile ključne besede: karizma, vodenje, vizija, organizacijska učinkovitost, učenje karizme. Poskušamo odkriti dejavnike, ki vplivajo na karizmo in se ukvarjamo s potrebnimi okoliščinami za nastanek oz. zaznavo karizme. Zaradi velike količine člankov, ki pišejo o karizmi, smo se omejili na tiste, ki karizmo omenjajo ali v naslovu ali povzetku. Članke in poglavja knjig smo podrobno prebrali in bistvo strnili v povzetek.

4 Rezultati

Antonakis, Fenley, Liechti (2012, str. 3–5) pravijo, da karizma ni samo prirojena bolje rečeno je večšina, ki se je lahko naučimo. Karizma je set veščin, ki so se jih voditelji učili že od antike naprej. Dejstvo je, da vodje potrebujejo tehnično znanje, da bi dosegli zaupanje vodenih, vodili procese in postavili strategijo pridobijo pa tudi z zmožnostjo kaznovanja in nagrajevanja. Taktike karizmatičnega vodenja (angl. *charismatic leadership tactics*), ki jih avtorji delijo na verbalne (metafore, prisposode in analogije, zgodbe in anekdote, kontrasti, anekdote, tripartitni sezname, izražanje moralnih prepričanj, refleksija skupinskega mnenja, postavljanje visokih ciljev in posredovanje zaupanja, da so dosegljivi) in neverbalne (živahen, razgiban glas, mimika in gestika) pa jim pomagajo, da postanemo bolj vplivni, zaupanja vredni in »voditeljski« v očeh vodenih.

Searle in Hanrahan (2011, str. 742) sta povzela bistvo karizmatičnega vodenja kot aktivni proces povezovanja z drugimi v katerem vodja daje vzvod vodenemu, da v primernem trenutku skristalizira vizijo o novih in drugačnih možnostih, ki jih ne bi mogli doseči sam, jih spodbuja da možnosti uresničijo in dosežejo svoj potencial. Povzameta ključne dejavnike, ki so potrebni, da pride do zaznavanja voditelja kot karizmatičnega:

- povezanost z vodenimi,
- način in vrsta komunikacije,
- moč in jasnost vizije,
- vodenje,
- avtentičnost,

- navduševanje vodenih,
- privrženci,
- ukrepanje,
- aktiviranje privržencev,
- zagotavljanje pogojev,
- okoliščine in situacije.

Pregledana literatura poudarja, da je vizija izrednega pomena za dojetanje karizme. Warrick (2011) pravi, da je ključ za oživitev vizije navduševanje privržencev, da bi se izkazali in vztrajali. Bass je to na začetku imenoval karizma, vendar kasneje spremenil termin v inspiracijo. Karizmatičnost lahko navdušuje vendar jo je težko vzdrževati. Navduševanje ni odvisno od karizme. Pomeni biti strasten in navdušen nad tem kar izvajaš in želiš doseči, da si človek integritete in poštenosti, da si konsistenten primer, ki mu je vredno slediti in da se pristno zanimaš za uspeh in razvoj vodenih. Inspiracijski vodje vključujejo in sodelujejo z ljudmi, prisluhnejo njihovim idejam jih motivirajo in krepijo pri doseganju rezultatov. (str. 16)

5 Razprava

Boal in Bryson (v Awamleh & Gardner, 1999) ločita med karizmo, ki je posledica vizije in karizmo, ki je posledica krize. Vodenje s karizmo vizionarja nastane zaradi izrednega talenta voditelja in njegove sposobnosti predvidevanja idealizirane prihodnosti, ki spodbudi in navduši vodene/privržence. Z artikulacijo vizije voditelji uskladijo potrebe vodenih s pomembnimi vrednotami, cilji in smislom, ter jim preko notranje komunikacije sporočaje, da njihova dejanja vplivajo na realizacijo vrednot, ciljev in smisla. Nasprotno pa je karizma, ki je posledica krize rezultat izrednih razmer. Voditelji, ki vodijo karizmo, ki je posledica krize delujejo z namenom razrešitve krize tako, da definirajo potrebne ukrepe in pričakovane posledice. Večina teoretikov kot so Bryman, Conger in Kanungo podpira idejo, da se je možno naučiti karizmatičnih veščin. Glede na število raziskav in pridobljenih informacijah o karizmatičnem vodenju v preteklem desetletju je na tej točki potrebno industriji ponuditi obstoječe znanje, ki bo bolj praktično kot teoretično. Dejansko je bilo vložena že veliko truda v usposabljanje voditeljev z namenom pridobivanja karizmatičnih veščin, kar prinaša spodbudne rezultate. (str. 365–366)

Weber (Morrison, 2006) trdi, da karizmatični voditelji nastopijo v zahtevnih obdobjih. Karizma tako v vodstvenem odnosu temelji na vodji, vodenemu ali privržencu in situaciji. (str. 367) Za mnoge, ki zagovarjajo teorijo, da je karizma posledica situacije, pravijo da so to iskra, netivo in kisik.

Ena izmed sposobnosti uspešnih voditeljev je retorika. To so samopredstavitve, vrednote, vizija, osebni stil vodenja in vzpostavljanju vzajemnega odnosa z vodenimi. Pravilno komuniciranje vizije in retorika sta za karizmo izredno pomembni, malo poudarka pa je bilo danega raziskovanju tega, kaj napravi nek govor karizmatičen v smislu emocionalnega in

motivacijskega vtisa, ki ga pusti na vodenih (Den Hartog & Verburg 1997, 359). Vizija mora biti za vodene mamljiva, sprejemljiva in uresničljiva. Lik vodje naj bo poseben, vrednote pa vodeni dojemajo kot zavidanja vredne, stik med vodjem in vodenimi mora biti močan in emocionalen. Den Hartog in Verburg (1997, str. 361) pravita, da vodeni to dosega s pomočjo: (1) vsebine sporočila, (2) sestave sporočila, (3) komunikacijskega stila, (4) prenosa sporočila. Karizmatični voditelji imajo dobro razvite retorične sposobnosti, s katerimi uspešno vplivajo na emocije vodenih in jih pripravijo, da vizijo tudi z navdušenjem sprejmejo. Pomembna je tako vsebina vizije kot način, kako je ta posredovana. Holladay in Coombs trdita, da slab prenos sporočila odvrta poslušalce od vsebine in zamegli jasnost sporočila (Den Hartog & Verburg 1997, str. 362).

Fox Cabane (v Bruzzese, 2012; Llewellyn, 2012) pravi, da se karizme lahko naučimo, vendar večina ne ve kako se tega lotiti. Prvi poskusi ponavadi niso uspešni ali uporabimo strategije, ki dosežejo ravno nasprotno (aroganco, neavtentičnost, nadležnost). Lahko se rodimo s predispozicijo za karizmo in nekateri so v njej boljši kot drugi, tako kot so nekateri boljši vozniki. Kakor učenje vožnje avtomobila je tudi karizma veščina, ki se jo lahko naučimo. Prisotnost v trenutku (sogovorniku posredujemo občutek popolne prisotnosti), moč (kažemo jo z govornico telesa) in izžarevanje toplote (mimika obraza in ton glasu) so lastnosti karizme.

Človeški potencial ima neskončne zmožnosti. Naša naloga je, da jih raziskujemo, razvijamo in uporabljamo. To je način, da ustvarimo boljši svet za nas in naše potomce.

6 Zaključek

Naše raziskovanje je preglednega značaja. V teoriji smo našli oporo za trditev, da je karizma sposobnost in lastnost, ki jo praviloma lahko razvije kdorkoli, ki se za to odloči. Karizmatičnost posameznika je več kot retorika, saj je povezana s celotno osebnostjo. Vplivanje na druge, vzpostavljanje nevidnih, pristnih vezi z njimi, prebujanje zaupanja v njih, je učinkovito če se zavedamo svojega poslanstva, gledamo na življenjske težave in probleme kot na izzive, smo samokritičen, spoštujemo in upoštevamo druge, imamo izdelano lastno vizijo in cilje o svojem zasebnem in poslovnem življenju, predvsem pa, da smo popolnoma prisotni, znamo obvladovati sebe, druge in situacije ter da vodimo in vplivamo na druge spoštljivo a po potrebi tudi odločno in dosledno.

Z raziskavo smo želeli tako voditeljem kot širši javnosti razkriti mit o karizmi, kot nekaj od božanstva danega in nedosegljivega. Karizma ni privilegij zgolj nekaterih. Voditelji se morajo zavedati, da v zahtevnih trenutkih morajo odkriti ta potencial in ga razviti v dobrobit vodenih.

Razvoj osebne karizme je proces, ki se ga učimo od zgodnjega otroštva, ker pa smo ljudje različni, tistim manj veščim v karizmi pomagajo metode, tehnike in pristopi.

Raziskava je opravljena na zbranih člankih in knjigah. Zaradi velike količine člankov, ki pišejo o karizmi, smo se omejili na tiste, ki karizmo omenjajo ali v naslovu ali povzetku.

Reference

1. Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2012, 06). Learning charisma. *Harvard Business Review*, 90(6).
2. Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345–373.
3. Behe, R. (2008, 19. oktober). Charisma: Some have it, some don't. *Tribune – Review / Pittsburgh Tribune – Review*.
4. Brcar, F. (ur.), 25. forum odličnosti in mojstrstva: Sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva, Slovenija, Novo mesto, 22. maj 2013 (str. 109). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije
5. Bruzzese, A. (2012, 30. marec). Skill sets of charisma can be developed (urednikova beseda). *The Courier*.
6. Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
7. Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179.
8. Cromley, J. (2006, 29. maj). Charm, graciousness — and attitude; true charisma comes from within. But experts say you can develop it by focusing more on the people around you. *Los Angeles Times*.
9. Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (1997). Charisma and rhetoric: Communicative techniques of international business leaders. *The Leadership Quarterly*, 8(4), 355–391.
10. Hunt, J. B. (2010). Leadership style orientations of senior executives in Australia: Senior executive leadership profiles: An analysis of 54 Australian top managers. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 16(1), 207–217.
11. Hwang, A., Khatri, N., & Srinivas, E. S. (2005). Organizational charisma and vision across three countries. *Management Decision*, 43(7), 960–974.
12. Llewellyn, S. J. (2012, 21. julij). CHARISMA who has it – and how to get it; are you simply born with it, or can anyone be taught the art of 'lighting up a room'? Julia Llewellyn smith puts the charisma myth to the test. *The Ottawa Citizen*.
13. Khatri, N., Templer, K. J., & Budhwar, P. S. (2012). Great (transformational) leadership=charisma+vision. *South Asian Journal of Global Business Research*, 1(1), 38–62. doi: 10.1108/20454451211205941
14. Morrison, K. (2006). *Marx, Durkheim, Weber: Formations of modern social thought*. London: Pine Forge Press.
15. Nohe, C., Michaelis, B., Menges, J. I., Zhang, Z., & Sonntag, K. (2013). Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 378–389.
16. Ovsenik, M. (2013). Ustvarjalnost kot izziv časa. V F. Brcar (ur.), 25. forum odličnosti in mojstrstva: Sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov pri uveljavljanju univerzalne odličnosti in mojstrstva, Slovenija, Novo mesto, 22. maj 2013 (str. 67–78). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
17. Richardson, R. J., & Thayer, S. K. (1993). *The charisma factor: How to develop your natural leadership ability*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
18. Regan, C. (2013). Leadership charisma: Inherited or learned? *The Canadian Manager*, 38(2), 25–26, 2.

19. Searle, G. D., & Hanrahan, S. J. (2011). Leading to inspire others: Charismatic influence or hard work? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 736–754.
doi: 10.1108/01437731111170021
20. Shamir, B. (1999). Taming charisma for better understanding and greater usefulness: A response to Beyer. *Leadership Quarterly*, 10(4), 555–562.
21. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577–594.
22. Takala, T., & Kempainen, K. (2007). "Great Finns" – perspectives on greatness, charisma, and good leadership. *Problems and Perspectives in Management*, 5(1), 115–129,147.
23. Warrick, D. D. (2011). The urgent need for skilled transformational leaders: Integrating transformational leadership and organization development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(5), 11–26.
24. Yitshaki, R. (2012). How do entrepreneurs' emotional intelligence and transformational leadership orientation impact new ventures' growth?*. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(3), 357–374,402.
25. Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations (Global Edition)*. New Jersey: Pearson.

Monika Avbar je diplomirala na Visoki poslovni šoli Ekonomske fakultete v Ljubljani in pridobila strokovni naziv diplomirana ekonomistka. Zaposlena je v sektorju nabave Adria Mobil, d.o.o..

Abstract:

Leading with charisma

Research Question (RQ): Human potential has endless possibilities. Can charisma be taught? What else makes a leader charismatic in the eyes of the followers?

Purpose: Purpose and goal of this research paper is to investigate if charisma is human potential that can be learned so leaders could use it to help the population in situations like crisis. We would like to confirm, that charisma is a capability and trait, which can be developed by who ever decides to do so.

Method: A descriptive approach was used to examine the theoretical content.

Results: To be charismatic means to influence others, connect with them, evoke trust. Charisma is efficient if the leader knows his mission, looks on life difficulties and problems as challenges, is able to be self critic, respects and appreciates others. In the eyes of the followers leader is perceived as charismatic when personal and business vision and goals are established, when present and in control of him/herself and others and in control of the situation. When the leader is showing respect to others and if necessary is decisive and consistent.

Organization and society: To unveil the charisma myth, as something god given and unattainable, to the leaders and general public was the aim of this paper. Charisma is not a privilege of some individuals. Leaders have to be aware that it is of most importance to discover this potential and use it for the greater good.

Originality: Development of personal charisma is a process, learned from early childhood onwards; some less acquainted with this set of skills can be helped with methods, technique and different approaches. Approaches from various authors are introduced.

Limitations/Future Research: This research paper was conducted on articles and books with the key word in title and abstract.

Keywords: charisma, vision, leader, follower, human potential.