

# KARIZMA VODIJ

PATRIK ARH, ANA LAMBIČ & MIHA MARIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-pošta:  
patrik.arh@student.um.si, ana.lambic@student.um.si, miha.maric@um.si.

**Povzetek** Karizma je skupek lastnosti, tehnik in dejanj, ki jih posameznik poseduje in jih, namerno ali nenamerno, uporablja pri interakciji z okoljem. Taka oseba ima velik potencial, da vpliva na dejanja drugih in si s tem pridobi somišljenike oziroma sledilce. Karizmatični vodje, prav zaradi svojih izjemnih sposobnosti, pridejo do vpliva v času kriznih situacij, ko množica potrebuje motivacijo in vizijo. Najbolj opazne lastnosti karizmatičnih oseb so komunikacijske sposobnosti, zrelost, ponižnost, sočutje, sposobnost izvedbe, samozavest, pozitivna govorica telesa, sposobnost poslušanja, samokontrola in samoizpopolnjevanje. Ugotavljamo, da je posedovanje karizmatičnih lastnosti zelo pomembno, saj to vodje naredi uspešnejše, to pa rezultira v bolj produktivne in privržene zaposlene. Povzemamo tudi, da lahko s karizmo škodujemo, v primeru, da oseba hrepeni po moči in se odloča sebično ter v lastno korist. Nekatere karizmatične osebe označujejo tudi kot narcistične. Za potrebe raziskave smo uporabili kritični pregled sekundarnih virov, ki smo ga nadgradili z metodo sinteze ter diskusijo ugotovitev.

**Ključne besede:**  
karizma, vodenje,  
karizmatični vodja,  
organizacija,  
management.

## 1 Uvod

Uspešnost podjetji je vse bolj odvisna od njihove sposobnosti prilagajanja spremembam v okolju (Bell in Harrison, 2018). Konkurenčnost podjetja na trgu je, v veliki meri, odvisna od sposobnosti in lastnosti vodilnih v podjetju, kjer je pomembno, da se vodje zavedajo svoje vloge pri uspehu, tako organizacije, kot tudi sebe, kot posameznika; pri tem so ključne vodstvene spretnosti (Gerpott in Kieser, 2017).

Vodenje je področje v organizaciji, ki je izrednega pomena za konkurenčnost in uspeh ter navsezadnje, obstoj podjetja; iz tega razberemo, kako pomembno je, da vodilne funkcije v podjetju opravlja nekdo s primernimi sposobnostmi (Grabo, Spisak, in van Vugt, 2017).

Ena izmed ključnih sposobnosti uspešnega vodje je karizmatičnost, le-to definiramo kot notranjo energijo, ki jo izražajo le redki posamezniki (Caprioli in Versailles, 2018). Posledično se je izoblikovalo t. i. karizmatično vodenje, katero je način vodenja, kjer vodjo odlikujejo karizmatične lastnosti (Sy, Horton in Riggio, 2018). Mnogi verjamejo, da so tisti, ki jo imajo, zmožni komunicirati z neko višjo silo in da je to njihovo poslanstvo (Bell in Harrison, 2018).

Del karizmatičnih lastnosti se lahko priučimo, nekatere pa so karizmatikom prirojene (Caprioli in Versailles, 2018). Karizmatikov nastop pred množico privržencev je prepričljiv, optimističen, motivacijski in poln samozavesti; karizmatični vodja pa je odličen v komunikaciji, saj z le-to pridobi svoj ugled ter odobravanje pri sogovornih (Gerpott in Kieser, 2017). Vsem karizmatičnim vodjem skozi zgodovino je skupnega, da so imeli in imajo vizijo ter natančno izdelan načrt za prihodnost (Antonakis, 2017).

## 2 Karizma

Karizma je skupek lastnosti, tehnik in dejanj, ki jih pripisujemo številnim managerjem, vodjem, politikom in poveljnikom skozi zgodovino človeštva. Osebe, ki posedujejo odlične komunikacijske lastnosti, imajo izdelano samopodobo, znajo motivirati in vplivati na množice ljudi, da jim zaupajo in idealistično sledijo, so navadno označene za prave karizmatične vodje (Fragouli, 2018).

Karizma je torej percepcija in interpretacija sledilcev oziroma podpornikov karizmatične osebe; le-ti morajo, da jih okolica smatra za karizmatične osebnosti, posedovati več pomembnih lastnosti, kot so komunikacija, zrelost, ponižnost, sočutje, samozavest, pozitivna telesna govorica, poslušnost, samokontrola in samoizpopolnjevanje (Sy, Horton in Riggio, 2018). V nadaljevanju bomo opisali lastnosti, ki so skupne karizmatičnim osebam (v nadaljevanju povzemamo po: 10 Charismatic Leadership Characteristics, Attributes and Traits, b. d.; LePine, Zhang, Crawford in Rich, 2016).

Prva lastnost, ki jo opazimo pri večini karizmatičnih osebnosti, so njihove izredne *komunikacijske sposobnosti*. S prepričljivo komunikacijo so sposobni voditi vsako situacijo, tako v družbi, kot tudi v poslovnem okolju. Značilno je, da je karizmatikom enakovredno lagodno komunicirati v skupini ali z osebo iz oči v oči.

Poleg izrazito močne osebnosti, je karizmatikom enaka tudi *zrelost* in izoblikovan karakter. Namesto postavljanju in bahanju, poudarek raje dajejo zrelemu in odgovornemu obnašanju, ne glede na situacijo, v kateri se znajdejo. Ta dejanja podpirajo številne izkušnje, znanja in modrosti, ki so si jih pridobili skozi leta, tako zasebnega, kot tudi poslovnega življenja.

Poleg naštetih lastnosti, imajo karizmatične osebe tudi občutek *ponižnosti*. To izkazujejo tako, da vsaki osebi namenijo čas in jim dajo vrednost ter kredibilnost. S takim pristopom lažje prenesejo svojo vizijo na zaposlene oziroma sledilce in jim ob tem pokažejo, da njihovo delo in prizadevanja delujejo v pozitivni smeri za celotno podjetje ali organizacijo.

*Sočutje* je ena izmed pomembnejših lastnosti, ki jih karizmatična oseba poseduje. V številnih primerih se je pokazalo, da vodja, ki ima karizmatične lastnosti, vendar pa ni sočuten, velikokrat pred množico izpade kot junak in ne kot vodja, ki bi ga odlikovali sočutje, integriteta, poštenost in drznost.

Pogosto trdimo, da je karizma tista, ki pritegne pozornost množice, nasprotno pa je sposobnost realizacije obljubljenih sprememb in načrtov tista, ki le-to obdrži. Za vsakega vodjo, še posebej pa karizmatičnega, je torej *sposobnost izvedbe* obljubljenega tista lastnost, ki ga odlikuje, kot pravega karizmatičnega vodjo.

Značilna lastnost karizmatikov je njihova neizmerna *samozavest*. Le-to izžarevajo s svojim izgledom, govorico telesa ter tudi z verbalno komunikacijo. Na situacijo vedno gledajo optimistično, verjamejo v svoje sposobnosti in zaupajo v svojo intuicijo. Prav tako se ne trudijo biti, oziroma postati, nekdo drug, temveč se izboljšujejo z namenom, postati najboljša verzija samega sebe.

Ta lastnost je tesno povezana s samozavestjo, saj prav govorica telesa sporoča okolici, da smo odločni, samozadostni in da se dobro počutimo v dani situaciji. *Pozitivno govorico telesa* oseba izraža tako, da med pogovorom sogovorca gleda v oči in se nasmiha. To se ne spremeni niti takrat, ko karizmatik govori z neznano osebo, saj jim je v pristno veselje spoznavati in komunicirati z novimi ljudmi.

Razvite komunikacijske sposobnosti ter sočutje karizmatičnih vodij, rezultirajo tudi v sposobnosti, da karizmatična oseba *aktivno prisluhne* sogovorniku. Pri tem mu namenijo stodontno pozornost in se poglobijo v vsebino pogovora. To sogovorniku sporoča, da je vodji mar zanj, ter da ga posluša z namenom, da bi ga tudi slišal.

Karizmatični vodje *se pogosto kontrolirajo* oziroma so pozorni na lastno podobo in interakcijo z okoljem. Kadar je mogoče, si ogledajo posnetke svojih javnih nastopov ali podobnih socialnih aktivnosti ter jih analizirajo, z namenom, da so v prihodnje pri tem še boljši. Ker se zavedajo, da jih njihovi sledilci konstantno spremljajo, se stalno trudijo prikazati v dobri luči.

*Samoizpopolnjevanje* je korak, ki sledi samokontroli. Karizmatični vodja natančno spremlja svoj izgled in dejanja ter skuša odkriti morebitne slabosti, šibkosti ali napake, nato pa se jih zavestno trudi odpraviti.

### 3 Karizmatično vodenje

Vodenje je temelj vsakega podjetja, saj postavlja osnove za delovanje in doseganje skupnih ciljev (Marič, 2014). Seveda pa vodenje ni zgolj usmerjanje ljudi in razporejanje nalog za delo, je veliko več. Pravi vodja, ki uspešno vodi in nadzira svoje privržence ali podrejene, se odlikuje s kompetencami, da vpliva na mišljenje zaposlenih, njihovo znanje in spretnosti ter gradi na zaupanju in podpori med vsemi zaposlenimi (Smith, 2002).

Vsak vodja sledi določenim načelom in deluje po okviru enega ali več stilov vodenja; svoje vodstvene strategije prilagaja tako organizaciji, v kateri deluje, kot tudi ljudem, s katerimi sodeluje (Mihalič, 2014). V nadaljevanju bomo podrobno opisali eno izmed oblik vodenja, in sicer karizmatično vodenje.

Številni vodje, skozi zgodovino, so bili označeni za karizmatične. Prav zato se pogosto poraja vprašanje ali se pravi karizmatični voditelji rodijo, ali pa se je teh lastnosti moč priučiti (Engellau, 2018). Karizmatičnim vodjem je skupno, da svoje podpornike, privrženca in somišljenike pridobijo s svojo osebnostjo ter karizmo, torej ne na silo, z avtoriteto (Fragouli, 2018).

Pri karizmatičnih vodjih opazimo značilno premikanje po prostoru, pristop k posamezniku ter njihovo sposobnost pridobiti sogovorčevu odobravanje; taki vodje so vedno pozorni na reakcije sogovornika, saj jim to omogoča, da pravočasno opazijo odobravanje, nestrinjanje, zaskrbljenost in druge odzive ter se nanje tudi ustrezno odzovejo (Grabo, Spisak, in van Vugt, 2017).

Pri osebni komunikaciji, karizmatični vodje, pogosto uporabljajo različne pristope, ki jih prilagajajo glede na sogovornika, namen in potek pogovora; kjer jim, s tem, skozi pogovor, uspešno prikažejo tudi svojo vizijo (Jamal in Abu Bakar, 2017).

Številni avtorji, LePine, Zhang, Crawford in Rich (2016), karizmatično vodenje opredelijo kot proces, oziroma interakcijo med vodstvenimi sposobnosti karizmatika, sledilci in privrženca, njihovimi potrebami in željami ter situacijo, s katero se soočajo. Zgodovina prikazuje, da so ravno težke, krizne situacije tiste, v katerih lastnosti karizmatičnih voditeljev izstopijo iz množice povprečnega in jih postavijo na vodilne položaje, pred ljudi, ki so jih navdušili in pridobili na svojo stran (Shamir, Arthur in House, 2018).

Seveda pa imajo karizma in karizmatični vodje tudi temno plat. Pri njihovem vodenju obstaja verjetnost, da s svojimi pristopi povečajo poslovno tveganje in s tem ogrozijo zaposlene in celo sam obstoj podjetja (Fragouli, 2018). Zaradi njihove izredne želje po moči, kontroli in pripadnosti, njihova dejanja velikokrat mejijo na narcistična, kar lahko vodi do neetičnega odločanja in destruktivnega obnašanja (Fragouli, 2018).

#### 4 Ugotovitve in zaključek

Ugotavljamo, da je karizma lastnost, ki spremlja številne vodje. Je skupek tehnik, lastnosti in znanj, ki osebo naredijo bolj prepričljivo, privlačno, zaupanja vredno, vplivno in motivirano ter navdano z vizijo (Engellau, 2018). Ko te lastnosti poseduje vodja, to zanj pomeni, da lažje širi svojo vizijo in pridobi privržence, tako politične, ideološke kot tudi v zasebnem življenju.

Lastnosti, ki jih pripisujemo uspešnim karizmatičnim vodjem, so komunikacijske sposobnosti, zrelost, ponižnost, sočutje, sposobnost izvedbe, samozavest, pozitivna govorica telesa, sposobnost poslušanja, samokontrola in samoizpopolnjevanje (LePine, Zhang, Crawford in Rich, 2016).

Menimo, da karizmatični vodje, v poslovnem okolju, pozitivno vplivajo na svoje podrejene, sodelavce in podpornike. Le-ti navzven vedno delujejo zelo samozavestno, imajo izjemno moč motiviranja sočloveka, katerega lahko pripravijo, da nekaj naredijo oziroma dosežejo, ter posledično spodbujajo visoko stopnjo kreativnost, brez katere na današnjem trgu ni možno preživeti, tako z vidika posameznika, kot tudi organizacije; predvsem pa so dober zgled (Shamir, Arthur in House, 2018).

Tekom pregleda virov in literature, ugotavljamo, da številni namenjajo premalo pozornosti posedovanju in razvijanju osebnih lastnosti ter sposobnosti, ki jih, ko se strnejo v celoto, smatramo za karizmatične. Posledično smo mnenja, da je, predvsem pri vodjih, ključnega pomena, da se zavedajo, kako pomemben faktor učinkovitega in uspešnega vodenja predstavlja karizmatičnost.

Zaključili bi z mislijo: *»Vodenje pomeni izboljševanje ostalih, takrat ko smo ob njih in tudi takrat, ko smo odsotni.«* (ang. *»Leadership is about making others better as a result of your presence and making sure that impact lasts in your absence.«* - Sheryl Sandberg, Goodreads, 2020).

## Literatura

- 10 Charismatic Leadership Characteristics, Attributes and Traits. (b. d.). Pridobljeno 10. januarja 2020 s <https://yscouts.com/10-charismatic-leadership-characteristics/>
- Antonakis, J. (2017). Charisma and the “new leadership”. J., Antonakis, DV Day,(Eds.), *The nature of leadership*, 56-81.
- Bell, J. in Harrison, B. T. (2018). *Vision and values in managing education: Successful leadership principles and practice*. Routledge.
- Caprioli, M. U. in Versailles, A. (2018). Populist leadership and charismatic following. An empirical analysis of social media interactions between leader and followers. *In ECPR General Conference 2018*.
- Engellau, E. (2018). *Are leaders born or are they made?: The case of alexander the great*. Routledge.
- Fragouli, E. (2018). The dark-side of charisma and charismatic leadership. *The Business & Management Review*, 9(4), 298-307.
- Gerpott, F. H. in Kieser, A. (2017). It's not charisma that makes extraordinarily successful entrepreneurs, but extraordinary success that makes entrepreneurs charismatic. *Managementforschung*, 27(1), 147-166.
- Grabo, A., Spisak, B. R. in van Vugt, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 473-485.
- Jamal, J. in Abu Bakar, H. (2017). The mediating role of charismatic leadership communication in a crisis: A Malaysian example. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 369-393.
- Leadership is about making others better as a result of your presence and making sure that impact lasts in your absence.* - Sheryl Sandberg, Goodreads (2020). Pridobljeno s <https://www.goodreads.com/quotes/785876-leadership-is-about-making-others-better-as-a-result-of>
- LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R. in Rich, B. L. (2016). Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1036-1059.
- Marič, M. (2014). *Antenično vodenje in moč: teoretično in empirično raziskovanje* (Doktorska disertacija). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Mihalič, R. (2014). *Kako vodim skupino in tim: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, D. (2008) Evropsko pogodbeno pravo, skatle za orodje in modri gumbi. Podjetje in delo, 34(8), str. 1695–1717.
- Shamir, B., Arthur, M. B. in House, R. J. (2018). The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. *In Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir* (pp. 31-49). Emerald Publishing Limited.
- Smith, J. (2002). *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: Netguide.
- Sy, T., Horton, C. in Riggio, R. (2018). Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 58-69.

